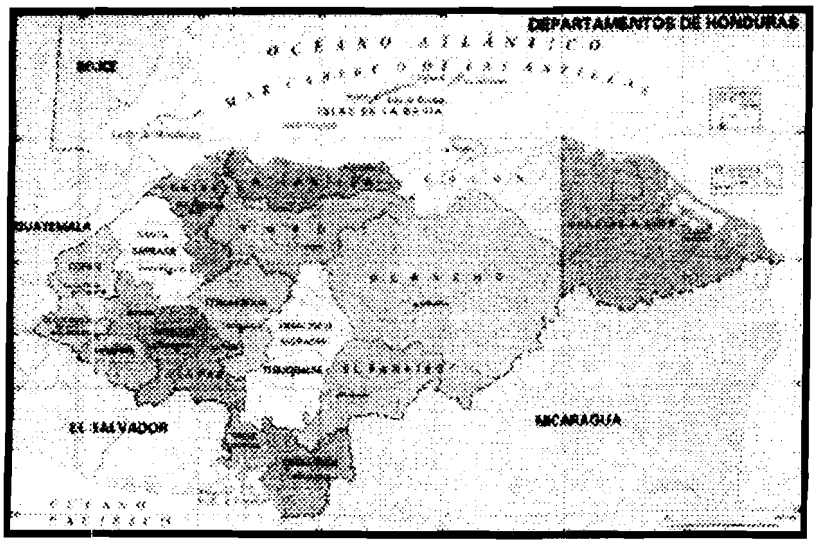
PN-ADC-502

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA CENTROAMERICANA

Vicerrectoría de Extensión Municipal

y Desarrollo Comunitario

UNITEC



GESTION MUNICIPAL

Convenio UNITEC USAID

Programa Desarrollo Municipal

Tegucigalpa, M.D.C. Agosto, 2002

BEST AVAILABLE COPY

a

Tiraje Restringido, sujeto a validación

Revisión Técnico-Educativa: Lic. Arnaldo Rodríguez

Esta publicación fue realizada mediante el apoyo proporcionado por la Oficina de Desarrollo Municipal e Iniciativas Democráticas de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, bajo los términos de la donación del Convenio de Cooperación UNITEC - USAID 522-03040-A-5108-00. Las opiniones expresadas en ella son del autor o autores y no reflejan necesariamente el pensamiento de dicha agencia internacional.

La Universidad Tecnológica Centroamérica agradece a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional su valioso apoyo, para elaborar materiales educativos orientados a la formación profesional de los recursos humanos de los municipios de Honduras. Gracias a este Convenio ha sido posible compilar este manual y hacerlo accesible a los Alcaldes, Regidores, Personal Técnico y Administrativo de las Alcaldías Municipales y Líderes Comunales. La información seleccionada será utilizada exclusivamente para fines educativos.

Prohibida su reproducción sin permiso de UNITEC.
Tegucigalpa, M.D.C. Agosto 2002.

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA CENTROAMERICANA
UNITEC

Vicerrectoría de Extensión Municipal y Desarrollo Comunitario

CURSO
GESTION MUNICIPAL

CONTENIDO

	Página
PRESENTACIÓN DEL CURSO	s/n
PREÁMBULO	
• Filosofía de la capacitación UNITEC	1
• Libro de Oro del Líder Emprendedor	2
• Decálogo del Alcalde (y funcionario de la Corporación Municipal)	10
LA ORGANIZACION MUNICIPAL	
Administración General Municipal	13
HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR	
Negociación efectiva	29
Calidad Total	39
Administración del tiempo	51
LOS PROCESOS DE PARTICIPACION CIUDADANA	
La participación como proceso del desarrollo humano	57
POLITICAS Y ESTRATEGIAS NACIONALES	
Estrategias para la reducción de la pobreza (ERP)	65
La seguridad ciudadana (Prevensión de la violencia)	99
INDICADORES DE LA GESTION MUNICIPAL	
Indicadores de la gestión (Explicación)	107

c

Indicadores de la gestión administrativa 108
Indicadores sociales 108
Indicadores del desarrollo económico 111
Indicadores de la gestión ambiental 112
Hoja de análisis de factores e indicadores 114
El desarrollo humano sostenible 115

LOS FACTORES DE EXITO DE LA GESTION

Best Value: La Modernización del Gobierno Local 125

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA CENTROAMERICANA
UNITEC

Vicerrectoría de Extensión Municipal y Desarrollo Comunitario

PRESENTACION

CURSO

GESTION MUNICIPAL

ANTECEDENTES

A este momento se pueden precisar varios factores que han generado o acelerado cambios en la forma de realizar la gestión de los gobiernos municipales; como producto de la influencia de estos elementos, se ha configurado un nuevo escenario de trabajo que demanda mayores habilidades por parte de los administradores municipales para alcanzar los objetivos instituciones del municipio en un marco de satisfacción ciudadana. A continuación mencionamos los mas importantes:

a) La vigencia de la actual Ley de Municipalidades (Decreto 134-90 del 7 de Noviembre 1990 y sus reformas posteriores), en la cual se hace una redefinición de la misión y los marcos competenciales de los municipios y de otras instituciones de gobierno enfocados muy concretamente a la participación ciudadana;

b) Los avances mismos en la práctica de la democracia y el tratamiento de las exigencias y de las iniciativas de las comunidades organizadas que son cada día mas profundas.

c) Los nuevos retos enfocados al desarrollo económico, la competitividad y la inserción global.

d) Los enfoques de liderazgo compartido o democrático que reconoce que el poder está en las bases y que avanza sustituyendo los esquemas de liderazgo por subordinación que predominaba en épocas anteriores, configurando gobiernos autoritarios.

e) El nuevo marco de fortalecimiento de la sociedad civil y las prácticas comunitarias en la gestión se asuntos públicos.

f) Los procesos de cambio en los esquemas de modernización del Estado,

Este conjunto de factores esta asociado a: a) Habilidades gerenciales, b) Procesos de participación ciudadana, y c) Conocimiento de las leyes y las políticas públicas. El desconocimiento de estas condiciones o el desequilibrio en la aplicación de las mismas, seguramente conducirá al fracaso político de la gestión y a resultados que retrasarán la solución de problemas asociados al mejoramiento de vida de las comunidades.

Es así, que a los conocimientos y las habilidades gerenciales básicas de los administradores municipales, se exigen con mayor connotación las habilidades de negociación efectiva, de comunicación y comportamientos especiales para perfilarlos como líderes administradores comprometidos con la eficiencia, la calidad y la transparencia.

En cuanto a los procesos de participación ciudadana se exige de los alcaldes y funcionarios de gerencia en las municipalidades, un entendimiento de los mecanismos de participación ciudadana,

pero sobre todo de la apertura y respeto de las iniciativas que planteen los ciudadanos, adoptando una conducta administrativa flexible ante las demandas ciudadanas evitando posturas autocráticas.

Es igualmente importante que los responsables de la administración municipal tengan una clara concepción y compromiso con el desarrollo sobre el cual deben establecer la visión y misión de su municipalidad. En este mismo sentido deben conocer las políticas y estrategias públicas nacionales sobre las cuales se conducen temas de vital importancia para la nación como ser : "Las estrategias de erradicación de la pobreza", "El plan nacional de educación", "Las acciones de seguridad ciudadana", la "Descentralización" y muy particularmente las políticas y programas que impulsen "El desarrollo económico local".

Finalmente es importante señalar que tradicionalmente la gestión de los gobiernos locales no ha sido objeto de evaluación técnica para medir su eficacia, a causa de que no se han establecido estándares o indicadores de gestión y la importancia de que los líderes de la comunidad conozcan este proceso evaluativo.

CURSO SOBRE GESTION MUNICIPAL

Capacitación bajo el formato de cursos de 16 horas de duración a manera de *conferencias participativas* con el apoyo de un manual.

CONTENIDO TEMATICO BASICO

a) El marco técnico-jurídico de la organización municipal.

b) El proceso administrativo y las habilidades gerenciales técnicas y las asociadas al liderazgo.

c) El proceso de participación ciudadana, sus mecanismos y objetivos en la toma de decisiones de las municipalidades.

d) Políticas y estrategias públicas vitales para el desarrollo de la nación.

e) Indicadores de gestión aplicables a la gestión local.

OBJETIVOS DE CADA CURSO

Con cada curso se busca alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo General

Desarrollo de habilidades de gestión para los alcaldes, (vicealcaldes), regidores y líderes comunitarios. Comprensión de la gestión compartida. Evaluación del proceso administrativo iniciado.

Objetivos específicos

Los participantes adquirirán conocimientos y conocerán sobre las habilidades gerenciales asociadas al proceso de la gestión municipal, así:

a) El marco de atribuciones y funciones que configuran la organización municipal según la Ley y prácticas administrativas.

b) Los procesos administrativos (organización, planificación, gestión y control). Comprender la aplicación de habilidades gerenciales asociadas como de liderazgo efectivo, habilidad de

negociación, compromisos con la calidad de los servicios municipales y con la transparencia. La comunicación social (relaciones públicas). Enfoques de trabajo por resultados. Visión, Misión de la municipalidad fundamentadas en la comprensión del desarrollo.

c) Los mecanismos de participación ciudadana (plebiscito. Cabildo abierto, audiencias y asambleas públicas, peticiones particulares, etc), la importancia de estos mecanismos como fuente de decisiones administrativas. Determinar mecanismos para canalizar y concertar las iniciativas ciudadanas. Como manejar la imagen municipal y los niveles de aceptación ciudadana de la gestión.

d) El marco de indicadores de gestión en el campo administrativo, social y de desarrollo económico. Conocer las ventajas de aplicar estos procesos administrativos. Las políticas públicas como objetivo de la gestión.

e) Síntesis de los factores que determinan el éxito de los funcionarios responsables de la gestión municipal.

PARTICIPANTES ESPERADOS

Miembros de las Corporaciones Municipales, Alcaldes, Vice-Alcaldes, Tesoreros Municipales, Jefes de unidades administrativas básicas de la gestión municipal, líderes de la comunidad y funcionarios de ONG's.

LA FILOSOFIA DE LA CAPACITACION DE UNITEC

El planteamiento formativo de UNITEC no solo se concreta en la transmisión de conocimientos, también considera que es trascendente la formación de actitudes, la promoción de valores y el cumplimiento del compromiso social; en este sentido, los legados de la educación de esta universidad se consagran dentro de los siguientes postulados:

a) Liderazgo emprendedor, actitud ética.

b) Excelencia académica y promoción tecnológica.

c) Compromisos con la comunidad y el desarrollo local.

Esperamos que tanto la participación en el curso como el uso del presente material de apoyo, sean de utilidad práctica de los participantes para promover acciones que mejoren las condiciones de desarrollo de sus respectivas comunidades.

Tegucigalpa, Agosto, 2002.

PREAMBULO

UNITEC
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA CENTROAMERICANA

FILOSOFIA DE LA CAPACITACION DE UNITEC

¿Cual es el objetivo y consecuentemente el logro mas importante y significativo que UNITEC busca alcanzar en sus programas de capacitación?

Las necesidades de transformación de los Municipios en todo el país son inmensas, tanto en sus comunidades como en sus autoridades, pretender hacer estos cambios en forma directa nos involucraría en un esfuerzo en tiempo y recursos que no podríamos afrontar.

A cambio de esto, buscamos mediante el desarrollo personal y *la motivación por el logro ético* **formar líderes emprendedores con el interés y la iniciativa de transformar sus instituciones y su entorno comunitario, líderes pro-activos, con iniciativa propia, conscientes de su responsabilidad social y comprometidos con pasión por el éxito y la excelencia.**

Buscamos formar personas que tengan cada una el orgullo de poseer un certificado de UNITEC que no solo acredite la adquisición de conocimientos prácticos, pero sobre todo que lo identifique como un ***auténtico emprendedor*** capaz de generar cambios en su Municipio.

Este es el espíritu de la capacitación UNITEC.

Vicerrectoría de Extensión Municipal y
Desarrollo Comunitario

LIBRO DE ORO DEL LIDER EMPRENDEDOR

REGLAS PARA EL LIDERAZGO EMPRENDEDOR

Que es un líder

Líder es cualquier persona en la que recae la responsabilidad o el compromiso con respecto a un grupo al cual está plenamente identificado, para conducirlo al logro futuro de objetivos particulares o ubicarlo en horizontes más prometedores.

El grupo puede ser su propia familia, un círculo de sus amigos o compañeros de trabajo, su comunidad, su empresa o cualquier otra organización; lo importante es que el líder tenga sentido de pertenencia e interdependencia con el grupo y consecuentemente tenga conciencia de solidaridad, fidelidad y compromiso con sus integrantes por compartir con ellos diversas identidades, intereses o propósitos y además afronten un destino común.

Por consiguiente, líder no es únicamente la persona que dirige a los demás, líder es la persona que trabaja con compromiso por los demás.

Un ejemplo sencillo y bueno de lo que es liderazgo, es el papel de tal que asume cualquier *buen padre* de familia. Bajo este contexto debe entenderse y promoverse el liderazgo y muy particularmente cuando se trate de la vida en comunidad.

Que es un líder emprendedor.

Es el líder en cual recaen ciertos atributos que hacen mas eficiente y efectiva su labor de llegar a resultados.

Estos atributos se refieren a caracteristicas de la persona en cuanto a sentido de innovación y de cambio, actitud visionaria, motivación por logros, capacidad para tomar iniciativas, afrontar retos y actuar pro-activamente, compromiso ante el grupo, capacidad de trabajo y de planificación, habilidades para desempeñarse en situaciones adversas, trato apropiado a las personas, pasión por la calidad y la excelencia y la búsqueda constante y tenaz del éxito.

Todo esto es un estado de ánimo, una condición inherente a la sicología de cada persona, actitudes que deben tenerse aprenderse, ejercitarse y potenciarse.

Que es un logro ético.

Es un resultado de trabajo ajustado a normas de convivencia armónica de la sociedad, es decir que respeta la dignidad, los derechos, las buenas costumbres, la cultura, las leyes y las libertades de las personas y en general los propósitos del bienestar común.

Porque es importante el liderazgo emprendedor.

La transfiguración de la sociedad a causa de la velocidad de los cambios tecnológicos, la apertura de las comunicaciones, la globalización de conceptos económicos y la necesidad

de competir interna y externamente, ubica al liderazgo como el factor clave y el más importante por encima de cualquier factor para el desarrollo y el éxito de la sociedad y la empresa moderna.

Son los líderes quienes toman las iniciativas para encausar y transformar las circunstancias de su entorno en la búsqueda del bienestar y desarrollo de sus familias, sus empresas, sus organizaciones, su comunidad, etc.

Sin líderes emprendedores no es posible generar los cambios con los cuales puedan sobrevivir nuestras familias, nuestras empresas, nuestras comunidades, nuestras naciones en un mundo tan competitivo y lleno de retos como el que actualmente vivimos.

El Profesor Peter Drucker, impulsor de la administración moderna ha dicho: "Los líderes son el recurso básico de cada institución."

Hacia un liderazgo compartido

En particular nuestras comunidades están experimentado presiones por cambios en los valores sociales y por la disponibilidad cada vez mas restringido de recursos, situaciones que combinadas, que dificultan mantener el estado de convivencia y desarrollo deseados. La solución de esta problemática que demanda el concurso de habilidades especiales, nos lleva a pensar que el *liderazgo tradicional* por poder y rangos que descansa en las estructuras de subordinación donde el poder está en la cumbre, debe cambiar a una nueva forma de liderazgo que reconoce que el poder está en la base, que el pensamiento no es de un individuo sino de la colectividad, un liderazgo que no haga diferencia entre quien da una orden y quienes las obedecen y que se enfoca al beneficio común , a los resultados de mutua conveniencia a pensar en la colaboración y el compromiso. Esta nueva forma de liderazgo se denomina "Liderazgo compartido".

Cuando el liderazgo compartido entra en función las personas abordan un problema en forma colectiva, se involucran mutuamente para definir el trabajo que se va a hacer, facilitando la interacción, el entusiasmo y el ritmo de acción de forma que se puedan alcanzar los resultados previstos en un ambiente donde se fortalece el espíritu y la visión de grupo o de comunidad; es decir, que se incrementa la voluntad de las personas por actuar en conjunto para afrontar sus problemas, oportunidades y retos comunes.

REGLAS PARA EL LIDERAZGO EMPRENDEDOR.

REGLA 1 CAPACITACIÓN

Tres condiciones perfeccionan al ser humano: su salud, su auto-valía y su *educación*, pero el elemento más vinculante e incidente es la educación porque esta promueve a la salud y la auto valía

La Educación es la base y la condición fundamental para el desarrollo personal y de las naciones. Nadie ha tenido desarrollo y prosperidad si previamente no ha tenido educación.

El recurso humano capaz es el recurso más valioso de una sociedad, de una nación porque solo con su intervención se puede generar riqueza.

La educación sigue siendo la inversión más rentable. Vivimos en la era de los conocimientos. *Vale mas quien sabe más.*

1.1 Vivimos en la era del cambio y de la velocidad. Los conocimientos se renuevan y se amplían con mas rapidez; ya no hay conocimientos permanentes, solo hay formación permanente.

1.2 Antes la educación se concentraba en una etapa temprana de la vida, ahora es un proceso permanente disperso a lo largo de toda la vida.

1.3 Antes la educación se ubicaba en los recintos académicos, ahora es un proceso abierto, amistoso y más accesible, revolucionado por el avance de las comunicaciones.

1.4 Aunque tenemos mas oportunidades y facilidades de formación en escuelas, academias, universidades, la internet, etc.; pero la *universidad de la vida* (lo que la vida nos enseña), sigue siendo la institución que en definitiva modela nuestro talento.

1.5 *El nuevo paradigma de la educación es el conocimiento aplicable.*

REGLA 2 MOTIVACIÓN POR LOS LOGROS

2.1 Alcanzar logros es una condición inherente al ser humano. Cada acción humana se orienta a lograr objetivos de alimentación , refugio, estima, etc.

2.2 No hay motivación para actuar sin objetivos. Se deben valorar los objetivos para afianzar la motivación. La fuerza de la motivación determinará la intensidad del esfuerzo para alcanzar el objetivo.

2.3 El éxito es la condición de alcanzar logros. Debe generarse motivación por el éxito. Nadie tiene éxito si no lo desea.

2.4 Los logros son el premio a la motivación. Son el alimento del ego. Solo los logros fortalecen la auto-valía de las personas.

2.5 Valen tanto los logros materiales como los logros emocionales.
2.6 La ambición, la obsesión y la pasión son deseos fuertes de logro; se deben orientar estos impulsos a logros constructivos.

2.7 Los logros deben valorarse en función de las circunstancias de cada persona y no en base a las circunstancias de los demás.

2.8 No deben acomodarse o limitarse los logros a las circunstancias, si es necesario, deben modificarse las circunstancias para ampliar los logros.

REGLA 3 ESPÍRITU INNOVADOR, DE CAMBIO Y ACTITUD VISIONARIA

3.1 El cambio es una ley universal. Es aplicable a todo y a todos en la tierra.

3.2 Es irracional la resistencia al cambio, pero es más irracional hacer cambios sin saber por que se hacen.

3.3 Todo cambio debe ser constructivo, es decir, debe promover el éxito o mejorar condiciones de vida.

3.4 La realidad y la certidumbre deben ser condiciones de cualquier cambio. El azar y la aventura pueden revertir el propósito de un cambio y volverlo destructivo.

3.5 El progreso requiere cambio y el cambio requiere acción. Solo la creatividad genera cambios.

3.6 Para promover el cambio se deben aceptar retos y tomar iniciativas cada día.

3.7 Pensemos en el futuro. Preparémonos para el futuro. Trabajemos para el futuro.

3.8 La visión es la *imagen/objetivo* de lo pensamos ser o alcanzar en el futuro. Siempre debe establecerse una visión positiva del futuro, pero no debe restringirse esta visión a pesar de las circunstancias negativas que circundan a las positivas. Jamás debemos ser *profetas del desastre*.

3.9 Es importante desarrollar el talento de ver y aprovechar las oportunidades. Algunos problemas son oportunidades disfrazadas. Las oportunidades se buscan, muy difícilmente llegan por si solas.

3.10 Cada oportunidad es una puerta abierta a la riqueza y al servicio a los demás.

REGLA 4 CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN Y DE CONCERTACIÓN POR RESULTADOS

4.1 La negociación es el arte de conducirnos en la vida. Por medio del trato, del arreglo, del acuerdo, de la concertación nos ubicamos en nuestros espacios de poder, ejercemos nuestros derechos, obtenemos nuestras satisfacciones, etc. Negociamos en todo

momento, toda la vida, negociamos dentro de nuestra familia, en la calle, en el trabajo, en el comercio.

4.2 Se necesita talento para negociar. La negociación es un acto de crear armonía, de confianza mutua y de valores positivos. (talento comunicativo, honestidad, buena fe, veracidad, transparencia, armonía y satisfacción mutua).

4.3 La filosofía ganar-ganar (ganas tu, gano yo) es inherente a cada negociación, trato o acuerdo exitoso.

4.4 Flexibilidad. Habrá veces en que se necesite hacer concesiones para que el trato sea ventajoso para ambas partes.

4.5 Dada la naturaleza humana el desacuerdo es inevitable, pero no debe ser una condición permanente.

4.6 Generado un conflicto por desacuerdos, debe a partir de ese momento, generarse la voluntad de concertar. El conflicto permanente es negación de la armonía en casi todas sus acepciones.

4.7 El conflicto o la confrontación generan ineficiencia y costos para ambas partes. El mundo ha pasado de la era de los conflictos confrontativos a la era de la concertación porque necesitamos invertir nuestros escasos recursos en el bienestar y no en las confrontaciones.

4.8 Se requiere mas talento para resolver un conflicto que para generarlo.

4.9 Muchos conflictos se generan por afán de notoriedad y de poder y no por afán de resultados.

4.10 En nuestra cultura de conviviencia hay muchos *apóstoles del conflicto* (ennavajadores, intrigantes) pero pocos *apóstoles de la paz* (mediadores, conciliadores).

4.11 Para ganar se necesitan aliados. Vivimos en la época de las alianzas y los bloques.

4.12 Analice minuciosa y objetivamente a sus aliados y amistades. Construya alianzas (estratégicas) que faciliten y aceleren el logro de sus resultados.

REGLA 5. PLANIFICACIÓN

5.1 Un plan dice lo que debe hacerse y debe considerar la mejor manera de hacerlo.

5.2 Las cuatro etapas para trazar un plan son: Investigación planificativa, La organización, Decisión y toma de acción y Revisión de lo que vayamos ejecutando.

5.3 Todo plan implica valoración de riesgos. Los niveles de incertidumbre deben manejarse en sus mínimas expresiones.

5.4 No improvise ni haga suposiciones. *Las improvisaciones y las suposiciones son madres de muchos desastres.*

5.5 Agudice su habilidad para tomar decisiones acertadas, sin pérdida de tiempo.

5.6 Modifique y revise sus planes cuando sea necesario. La revisión no necesariamente surge del error. Una modificación frecuentemente representa la forma más efectiva de reafirmar los objetivos.

5.7 Para el que no sabe dónde va, cualquier camino es bueno. Los planes deben estar enfocados a un objetivo.

5.8 No altere su meta final debido a cambios en los planes.

5.9 La fe basada en la realidad genera confianza en los resultados y puede ser un elemento de los planes, pero no su consistencia total.

5.10 Nadie formula planes para fracasar, pero muchos fracasan por no planificar.

REGLA 6 . ACCIÓN Y TRABAJO.

6.1 Cualquier cosa no empleada deja de ser útil.

6.2 El éxito y la inactividad son irreconciliables. Nada se logra sin trabajo, solo el trabajo genera riqueza.

6.3 La acción es el resultado de una motivación. Se puede aumentar la energía ampliando la valoración de las metas.

6.4 El pensamiento debe preceder a la acción; ¡Pensemos y actuemos! El éxito solo llega a los pensadores que actúan. Pensemos en grande y actuemos en grande.

6.5 Entusiasmo, constancia y autodisciplina son elementos necesarios para una acción efectiva.

6.6 El entusiasmo genuino debe basarse en expectativas y premisas reales..

6.7 La diversión es un enemigo de la fatiga. El trabajo es trabajo, el esparcimiento es esparcimiento; cada cual a su tiempo. Trabaje y tenga esparcimiento. ¡Pero no exagere en ambos extremos!. El trabajo podrá ser agradable, pero nunca es diversión.

6.8 La mayoría de las personas sufren el temor de fracasar. Analicemos y conozcamos el problema antes de actuar.

6.9 El análisis situacional es fundamental para reafirmar las acciones y la búsqueda del éxito.

6.10 La única justificación del trabajo son los resultados.

6.11 Nunca se debe retrazar la acción. Actuemos siempre de inmediato.

REGLA 7. PERSEVERANCIA

7.1 Los proyectos que valgan la pena deben de llevarse a cabo.

7.2 Mantener el rumbo constante es fundamental, no obstante los contratiempos, dudas o dificultades.

7.3 La perseverancia se desvanece ante la frustración y el negativismo.
7.4 La perseverancia se fortalece por: La motivación. La insistencia. La tolerancia. El esfuerzo. La consistencia La corrección oportuna. Los conocimientos. La convicción. La autodisciplina.

7.5 Siempre somos juzgados por lo que terminamos y no por lo que empezamos.

7.6 No hay peor pérdida que recorrer un camino que no conduce a ningún lado.

7.7 Metas. Planes y acción no son suficientes... se debe usted perseverar hasta alcanzar el objetivo.

REGLA 8. PERSONALIDAD Y EL ESTILO

8.1 El éxito casi siempre esta asociado a la personalidad.

8.2 La personalidad es la expresión exterior de los impulsos interiores, por lo tanto la verdadera personalidad no se puede ocultar.

8.3 Una personalidad bien ajustada en su personalidad es aquella que interactúa armoniosamente con su entorno, con su ambiente y con las personas que lo rodean.

8.4 La forma en que nos tratan es la respuesta a nuestra personalidad, por eso tratemos a los demás como deseamos que los demás nos traten a nosotros.

8.5 La humildad es el camino para despojarse de rasgos negativos de la personalidad.

8.6 Cuando el ego es fuerte y sano trae consigo al éxito; si es fuerte y enfermo, lo rechaza.

8.7 Un ego sano promueve las reacciones positivas necesarias para ejercer el liderazgo.

8.8 Seamos naturales en el trato, no tratemos de sobre impresionar a las personas. Seamos siempre nosotros mismos.

8.9 Perder el control es ofensivo a los demás y perjudicial para sí mismo. Reaccionemos favorablemente en todo momento.

8.10 Desarrollemos habilidades comunicativas y sobre todo sepamos escuchar.

8.11 Desarrollemos sentido de comunidad y de identificación con quienes nos rodean. De nada sirve la personalidad si no es por los demás, *Tomemos y desarrollemos interés* sincero por los demás.

8.12 Apliquemos poder de convencimiento y no poder de imposición.

REGLA 9. LA MENTE DEL TRIUNFADOR

9.1 El potencial de una persona y el éxito están en la mente.

9.2 El camino exitoso se inicia con un buen estado de ánimo, con confianza en si mismo y en la existencia de un Ser Superior para reafirmar el sentido de la vida.

9.3 Lo que se siembre en la mente se cosechará en su ambiente.

9.4 La inteligencia es la habilidad de razonar, el talento es la capacidad de aplicar el razonamiento.

9.5 La emotividad es la fuerza con que se responde a los eventos de la vida. El optimismo es siempre consecuente al éxito.

9.6 Aprenda del pasado, viva en el presente y proyecte para el futuro; pero no se complique la vida con los errores de ayer o las tribulaciones de mañana.

9.7 Nadie ocupa un lugar predestinado en la vida. La vida es lo que uno hace de ella. El fatalismo conduce al conformismo y al estancamiento. El futuro siempre es una nueva oportunidad.

9.8 Limpiemos la mente de telarañas y fantasmas.

9.9 Entreguémonos con pasión a la calidad y a la excelencia en todo lo que hagamos.

9.10El triunfador siempre tiene una actitud abierta y competitiva.

REGLA 10. CULTURA DE VALORES

10.1 Los valores son las bases de la armonía consigo mismo y la convivencia armónica con los demás. Reflejan el espíritu del Bien y de Dios.

10.2 La verdad, la honestidad y la sinceridad construyen la confianza y la armonía.

10.3 No robo, No miento, No engaño son los fundamentos del comercio leal, de la buena fe y de la negociación.

10.4 Solo los valores positivos le dan sentido a la vida.

10.5 Los antivalores son lastre que intranquilizan y agobian la mente.

10.6 Aplica la justicia en todos tus actos.

10.7 Los valores esenciales del líder son siempre: inspirar confianza y actuar con justicia.

DECALOGO DEL ALCALDE
(Aplicable también a funcionarios de la Corporación Municipal)

Ser Alcalde es un compromiso permanente con el desarrollo, la integridad y la legalidad, los valores morales y cívicos; para cumplir, DEBO SER:

I DEMOCRATICO

Soy Alcalde por la voluntad popular, no tomaré decisiones a espaldas de la comunidad y estaré siempre dispuesto a someter mis actos de gobierno al juicio público en cabildos abiertos.

II HONESTO

Seré insobornable, no aceptaré favores o prebendas por mis servicios, seré transparente, practicaré la honestidad y combatiré el robo, la mentira, el engaño y el enriqueciamiento ilícito.

III JUSTO

La justicia será la guía de mis actos públicos y la legalidad la práctica cotidiana. Seré objetivo e imparcial al aplicar la autoridad que se me ha depositado. Jamás concederé favores inmerecidos, ni abusaré de mi autoridad.

IV DILIGENTE

Actuaré con entusiasmo, prontitud, dinamismo. Buscaré la eficiencia y la calidad para sellar con ellas todos mis resultados. Seré incansable en una faena sin horario. Cada oportunidad será un reto.

V SERVICIAL

Serviré a mi comunidad con devoción permanente, serviré con excelencia sin esperar la recompensa en dinero y aplauso, serviré por el mérito y la devoción de servir.

VI PRUDENTE

Manejaré y cuidaré el patrimonio municipal como el de mi propia familia, seré juicioso para gastar. Buscaré el mejor beneficio al menor costo posible. No improvisaré, nijugaré con las finanzas.

VII PROGRESISTA

Buscaré el progreso de mi Municipio en todos los rincones. El anhelo de una mejor vida para los ciudadanos será siempre la razón de mi trabajo. No dejaré espacio para la indiferencia y la apatía.

VIII LIDER

Seré siempre abanderado en los buenos actos de gobierno, formaré equipos responsables, motivaré sus acciones, me acercaré a la comunidad y fortaleceré su acción gremial. Jamás olvidaré que las personas son lo mas valioso y respetaré su dignidad. Seré siempre un líder responsable. Fortaleceré a mi Corporación Municipal.

IX HUMILDE

Serviré con humildad y con decencia porque estoy sometido al cumplimiento de las leyes, la función del servicio público, la voluntad popular y el bien común. Respetaré los valores y la cultura

X EJEMPLAR

Inspiraré con el ejemplo de ética en mi vida privada y en mi vida pública. Estaré comprometido con el honor, la dignidad, la superación y la nobleza para merecer siempre el respeto de mis ciudadanos. Seré siempre buen ciudadano.

LA ORGANIZACION MUNICIPAL

ADMINISTRACION GENERAL MUNICIPAL

Conociendo la organización municipal

En esta publicación se precisan elementos fundamentales relacionados al estudio de la organización municipal a efecto de conocer su funcionamiento.

Previamente es importante determinar los siguientes aspectos:

a. La municipalidad constituida como ente de gobierno.

b. Las competencias y propósitos del Municipio, es decir sus atribuciones y responsabilidades y;

c. Los procesos que debe ejecutar para cumplir su misión con suficiencia y eficiencia. Esto último es lo que constituye el proceso administrativo, también llamado en forma genérica "administración".

La administración no es más que ***"el arte de conseguir que se hagan las cosas"*** y comprende esencialmente dos fases dependientes una de la otra: ***pensar y hacer***, o sea tomar decisiones y ejecutarlas; la administración es pues,el análisis de lo relacionado al funcionamiento de una institución o empresa.

Para hacer más ordenados y lógicos los conceptos de hacer algo tomando decisiones y ejecutándolas, la administración se divide en cuatro etapas:

a. **Planificación**: Para establecer los objetivos de corto, mediano y largo plazo y la forma de alcanzarlos, que se concretan en los planes estratégicos, planes operativos y presupuestos.

b. **Organización**: Para hacer el ordenamiento de los recursos humanos sus habilidades, conocimientos y conducta, para producir más eficientemente. Este ordenamiento se expresa mediante un organigrama.

c. **Dirección o Ejecución**: Para ejecutar y controlar las acciones de producir. Esta fase se manifiesta en la generación de apoyo interno y en la producción de bienes o servicios.

d. **Control**: Para evaluar resultados y hacer ajustes en los demás procesos a efecto de corregir acciones o resultados indeseados. Por lo general los efectos del control se manifiestan en cambios en planes y acciones de las demás etapas.

Algunos estudios separan como quinto elemento lo referente al **comportamiento organizacional**, es decir la conducta de los recursos humanos en todo el proceso administrativo (motivación, cultura de trabajo, conflictos, dinámica, coordinación, comunicación etc.)

LA ORGANIZACION MUNICIPAL

El ordenamiento en unidades, departamentos, puestos y funciones del esquema de organización municipal y la definición de las cadenas de jerarquía, se derivan primeramente de

los postulados de autoridad y atribuciones que señala la Ley de Municipalidades, de la configuración de unidades, puestos y funciones ya establecidos en la misma; y los agregados técnicos que por decisión propia hagan las Municipalidades a través de la Corporación Municipal para configurar sus acciones administrativas y técnicas de acuerdo a sus propios requerimientos y conveniencias.

Unidades de la Organización Establecidas por la Ley Municipal

Corporación Municipal	Electos	Art. 25, 26
Alcalde Municipal	Electo	Art. 26, 43
Vice-Alcalde	Electo	Art. 26, 45
Alcaldes auxiliares	Nombramiento Corp. Mun.	Art. 60, 61
Auditor Municipal	Nombramiento Corp. Mun.	Art. 52
Secretario Municipal	Nombramiento Corp. Mun.	Art. 49
Tesorero Municipal	Nombramiento Corp. Mun.	Art. 56
Consejo de DesarrolloMunicipal	Nombramiento Corp. Mun.	Art. 48
Oficialia Mayor	Nombramiento Alcalde	Art. 63
Procurador Municip.	Nombramiento Alcalde	Art. 63
Comisionado Municipal	Nombramiento de la Corporación Municipal en Cabildo Ab.	Art. 59

El organigrama que se presenta en el Cuadro 3, refleja la organización típica de una Municipalidad de tamaño intermedio como Choluteca o Comayagua. Esta estructura organizativa presenta en forma esquemática todas las áreas y unidades de la administración municipal, lo mismo que una clasificación de estas áreas y/o unidades en tres niveles funcionales correspondientes así:

a. Nivel superior: Area de Dirección superior.

b. Nivel de apoyo decisional y administrativo: Area que apoya el funcionamiento interno, y

c. Nivel operativo: Area donde se ejecutan los trabajos que contactan a la Municipalidad con el ambiente externo. (comunidad, sector económico, etc) y otras funciones o tareas básicas.

En el Cuadro 4 se presenta el mismo esquema organizativo expresado en forma lineal por jerarquías.

El esquema de organización debe documentarse a través de un Manual de Organización que es el documento técnico en el cual se explican cada uno de los conceptos en los cuales se sustenta la organización como:

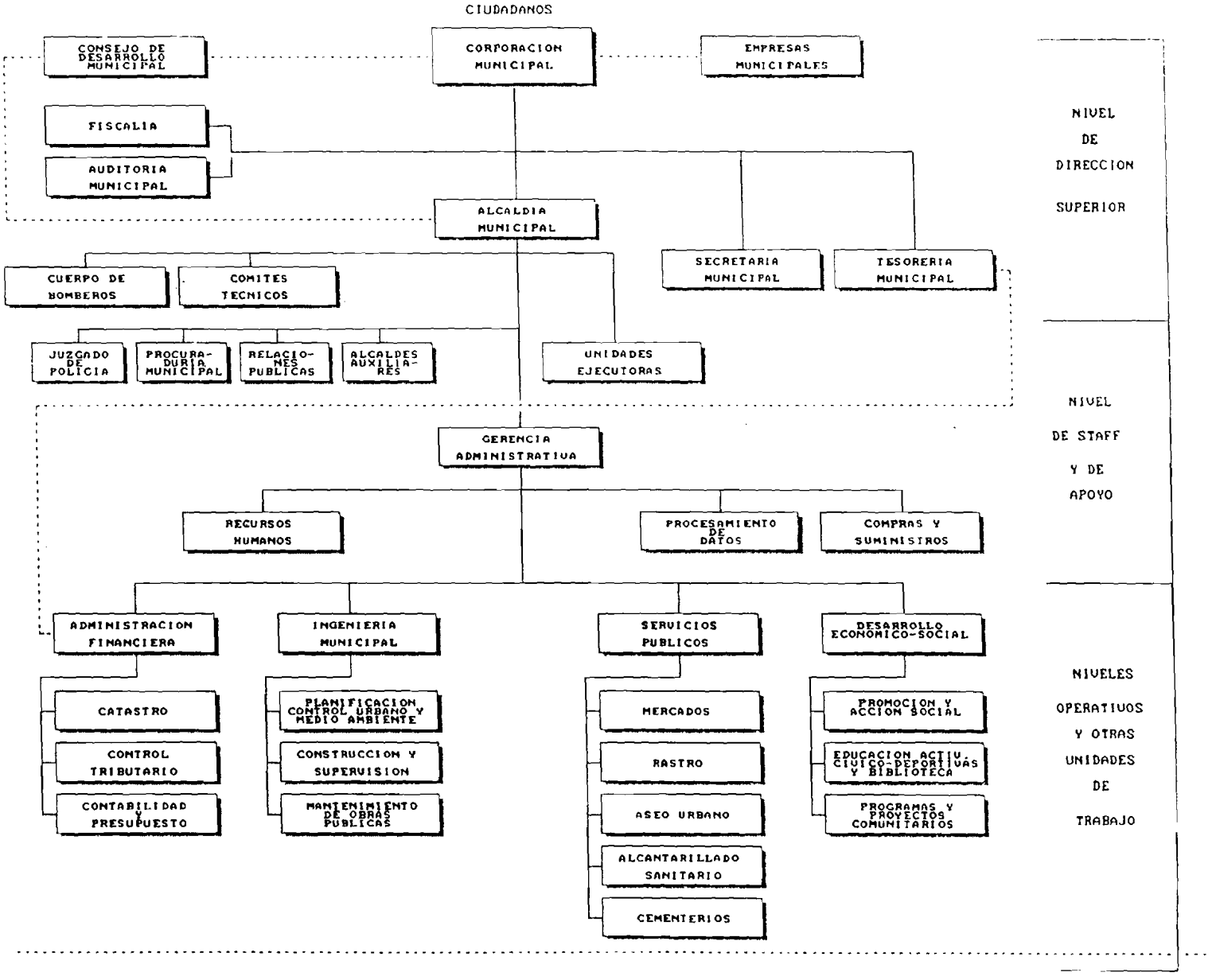
a. Esquema de organización. Fundamentos de la organización.
b. Marco legal y administrativo de la organización.
c. Condiciones de aplicación.
d. Funciones y atribuciones de las áreas, unidades y puestos.
e. Mecanismos de mantenimiento y actualización del manual.

NOTA:

El organigrama debe interpretarse como un cuadro de asignación de responsabilidades y centros de autoridad y no conviene entenderlo limitadamente como un cuadro de asignación de

puestos. Puede darse el caso que dos o más funciones representadas en cuadros distintos sean ejecutadas por una misma persona, siempre que las tareas que ejecute sean compatibles, no representen una carga excesiva de trabajo y no creen conflictos de jerarquía e injusticia salarial y en sentido contrario un recuadro del organigrama puede integrar varios puestos de trabajo. Todo dependerá de los requerimientos y recursos de cada Municipalidad. Para las municipalidades de una menor dimensión administrativa, conviene que se hagan las adaptaciones de funciones y puestos de acuerdo al personal disponible, considerando siempre los mandatos que por Ley están obligados a ejecutar.

CUADRO NO. 3
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



ESQUEMA DE JERARQUIAS DE ORGANIZACION MUNICIPAL

CORPORACION MUNICIPAL
Miembros de la Corporación Municipal
Auditoría Municipal
Secretaría Municipal
Tesorería Municipal
Consejo de Desarrollo Municipal
Empresas Municipales
Oficina del Comisionado Municipal

OFICINA DEL ALCALDE MUNICIPAL
Alcaldes Auxiliares
Procuraduría Municipal
Juzgado de Policía
Relaciones Públicas
Cuerpo de Bomberos

ADMINISTRACION MUNICIPAL
Procesamiento de Datos
Compras y Suministros
Recursos Humanos

ADMINISTRACION FINANCIERA
Catastro
Control Tributario
Contabilidad y Presupuesto

INGENIERIA MUNICIPAL
Planificación Control Urbano, Recursos Naturales, Medio Ambiente
Construcción Supervisión de Obras Públicas
Mantenimiento y Operación de Obras Públicas
Sistema Vial
Edificaciones Municipales y Sistemas de Servicios Públicos
Areas Verdes y Zonas Turísticas

SERVICIOS PUBLICOS (Administración, operaciantenimiento)
Agua Potable
Alcantarillado Sanitario
Aseo Urbano
Mercados
Rastro
Cementerios
Terminal de Buses

DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL
Desarrollo Económico
Promoción y Acción Social
Biblioteca Municipal

FUNCIONES DE AREAS Y UNIDADES IMPORTANTES

CORPORACIÓN MUNICIPAL

Es el órgano deliberativo de la Municipalidad, electa por el pueblo y máxima autoridad dentro del término municipal. Sus funciones son:

1. Crear, reformar y derogar los instrumentos normativos locales de conformidad con la Ley.

2. Crear, suprimir, modificar y trasladar unidades administrativas. Asimismo, podrá crear y suprimir empresas, fundaciones o asociaciones, de conformidad con la Ley, en forma mixta para la prestación de los servicios municipales;

3. Aprobar el presupuesto anual, a más tardar el treinta (30) de noviembre del año anterior, así como sus modificaciones. Efectuar el desglose de las partidas globales y aprobar previamente los gastos que efectúen con cargo a las mismas;

4. Emitir los reglamentos y manuales para el buen funcionamiento de la Municipalidad;

5. Nombrar los titulares de Secretaría, Auditor (en el caso de que la Municipalidad tenga ingresos corrientes anuales mayores a un millón de Lempiras) y Tesorero a propuesta del Alcalde. Alcaldes Auxiliares.

6. Dictar todas las medidas de ordenamiento urbano;

7. Aprobar anualmente el Plan de Arbitrios, de conformidad con la Ley;

8. Conferir, de conformidad con la Ley, los poderes que se requieran;

9. Celebrar asambleas de carácter consultivo en cabildo abierto con representantes de organizaciones locales, legalmente constituidas, como ser: comunales, sociales, gremiales, sindicales, ecológicas y otras que por su naturaleza lo ameritan, a juicio de la Corporación, para resolver todo tipo de situaciones que afecten a la comunidad.

10. Convocar a plebiscito a todos los ciudadanos vecinos del término municipal, para tomar decisiones sobre asuntos de suma importancia, a juicio de la Corporación para resolver todo tipo de situaciones que afecten a la comunidad;

11. Recibir, aprobar o improbar todo tipo de solicitudes, informes, estudios y demás que de acuerdo con la Ley deben ser sometidos a su consideración y resolver los recursos de reposición;

12. Crear permisos y reglamentar su otorgamiento

13. Aprobar la contratación de empréstitos y recibir donaciones, de acuerdo con la Ley;

14. Conocer en alzada de las resoluciones de las dependencias inmediatas inferiores;

15. Declarar el estado de emergencia o calamidad pública en su jurisdicción, cuando fuere necesario y ordenar las medidas convenientes;

16. Designar los Consejeros Municipales (Consejo de Desarrollo Municipal).

17. Planear el desarrollo urbano determinado, entre otros, sectores residenciales cívicos, históricos, comerciales, industriales y de recreación, así como zonas oxigenantes, contemplando la necesaria arborización ornamental;

18. Disponer lo conveniente sobre trazado, apertura, ensanche y arreglo de las calles de las poblaciones y caseríos; y conceder permiso para ocuparlas con canalización subterráneas y postes para alambres y cables eléctricos, rieles para ferrocarriles, torres y otros aparatos para cables aéreos y en general, con accesorios de empresas de interés municipal;

19. Sancionar las infracciones a los acuerdos que reglamenten el urbanismo y planeamiento de las ciudades, con la suspensión de las obras, demolición de lo construido y sanciones pecuniarias, y;

20. Ejercitar de acuerdo con su autonomía, toda acción dentro de la Ley.

Nota: Para atender estas facultades, la Corporación Municipal nombrará las comisiones de trabajo que sean necesarias, las cuales serán presididas por el Regidor nombrado al efecto.

Auditoría Municipal
Es la unidad técnica de control, prevención y fiscalización de la administración municipal. Jerárquicamente depende de la Corporación Municipal.

Secretaría Municipal
Es la oficina encargada de dar fe y llevar registro de los actos de la Corporación Municipal y la Municipalidad en general.

Tesorería Municipal
Es la unidad encargada de la recaudación y custodia de los fondos municipales, también la ejecución de pagos y en general la custodia de los valores de la hacienda municipal.

Oficina del Comisionado Municipal
Es la unidad encargada de proteger y velar por el respeto de los derechos de los ciudadanos en relación al trabajo de las Municipalidades. En resumen el Comisionado Municipal velará porque el accionar de las autoridades municipales no perjudique los intereses de los habitantes del municipio.

Consejo de Desarrollo Municipal
Es la unidad de asesoría municipal y de vinculación ciudadana para orientar las acciones de la gestión municipal y cuyo funcionamiento es convocado y presidido por el Alcalde municipal.

ALCALDE MUNICIPAL

El Alcalde es la máxima autoridad ***ejecutiva*** dentro del término municipal, sanciona los acuerdos, ordenanzas y resoluciones de la Corporación Municipal para convertirlos en normas de aplicación obligada. Le corresponden las facultades de administración general y representación legal de la Municipalidad, nombrar, cancelar, ascender y trasladar al personal, excepto en los casos ya señalados. Preside todas las sesiones, actos, asambleas y reuniones de la Corporación Municipal.

Alcaldes Auxiliares

Son agentes municipales en barrios, colonias, aldeas para colaborar en el cumplimiento de las funciones y disposiciones municipales.

Departamento Municipal de Justicia (antes: Juzgado de Policía)

Es la unidad encargada de hacer cumplir por parte de la ciudadanía de las regulaciones relacionadas a la Municipalidad como las establecidas en la Ley de Policía y Convivencia Social, reglamentos, acuerdos, ordenanzas municipales. Actúa como tribunal de conciliación.

Procuraduría Municipal

Es la unidad encargada de resolver situaciones legales entre la Municipalidad y terceros. Brindar internamente asesoría legal. Instrumento de defensa legal. El Procurador actúa por poder del Alcalde.

Relaciones Públicas

Se encarga de proyectar una imagen positiva de la Municipalidad, realizando divulgaciones y promociones de las actividades que deban ser adecuadamente conocidas por el público.

Unidades Ejecutoras

Son unidades de existencia temporal cuya creación por lo general se hace para administrar la construcción y/o manejo de una obra o proyecto municipal. Internamente tienen su propia configuración organizativa. Cumplido su objetivo dejan de existir.

Administrador Municipal

Es el apoyo administrativo del Alcalde, con la responsabilidad de coordinar todas las acciones a administrativas, asegurar el cumplimiento de los planes de trabajo y en general supervisar el proceso administrativo. Actúa por delegación expresa del Alcalde.

Compras y Suministros, Contratos

Es la unidad encargada de hacer la adquisición de bienes y servicios para la Municipalidad; manejar compras y reportar contratos siguiendo los procedimientos que señala la Ley.

Recursos Humanos (Personal)

Es la unidad encargada de manejar el recurso humano en los aspectos de selección, contratación, remuneración, relaciones laborales, control de cumplimiento de normas administrativas, manejo de programas de capacitación entrenamiento, beneficios sociales, etc.

Procesamiento de datos

Se encarga de automatizar el procesamiento de información para las distintas unidades de la organización municipal. Manejar y promover el uso de programas y aplicaciones en computadora para uso municipal. Velar por seguridad de la información computarizada en los aspectos de hardware y software.

Administración Financiera

Area técnica que se encarga de la planificación, dirigir, coordinar, controlar y supervisar las actividades financieras de la Municipalidad. El manejo de los aspectos fiscales, endeudamiento y los sistemas de información financiera.

A esta unidad se reportan los siguientes departamentos:

a. **Control Tributario (Administración Tributaria)**:

Para ejecutar las acciones tributarias de la Municipalidad, que incluyen el registro, facturación y atención de contribuyentes, cobranza tributaria y auditoría fiscal.

b. **Catastro:**

Para mantener el registro de ***ubicación, dimensión, valor y uso*** de los bienes inmobiliarios del Municipio. Igualmente del control de los bienes inmuebles urbanos y rurales con fines de planificación urbana, estadísticos y fiscales.

c. **Contabilidad y Presupuesto:**

Para llevar registro de las transacciones municipales, control del patrimonio, del endeudamiento, de los activos y del proceso presupuestario. Certificar los Estados financieros y otros reportes de la situación financiera municipal en general.

d. **Ingeniería Municipal:**

Es el área técnica encargada de todas las actividades que requieran aplicaciones de ingeniería municipal:

Podrá conformar departamentos para encargarse de las siguientes funciones:

- Diseño, construcción y supervisión de proyectos para planificar, diseñar, presupuestar, dirigir, ejecutar y controlar la construcción de los proyectos de obras municipales,

- Planificación urbana, medio ambiente y manejo de recursos naturales, para proponer y definir normas y códigos aplicables control del desarrollo urbano (planificación urbana), el control del medio ambiente y el manejo de los recursos naturales del Municipio.
- Mantenimiento de Obras Municipales para el mantenimiento de obras municipales como:

- Red vial, (urbana y rural)

- Edificaciones municipales y estructuras de los servicios públicos

- Parques, áreas verdes y zonas turísticas.

Servicios Públicos

Es el aérea técnica que se encarga de la operación y mantenimiento de los distintos servicios públicos municipales, particularmente de aquellos cuya prestación es pagada por usuarios mediante tasas o tarifas.

Comprende por una parte la gestión para alcanzar un funcionamiento adecuado y la prestación suficiente, efectiva y de calidad de los servicios públicos, también las gestiones de control de usuarios y en otros casos el cobro a los mismos.

La estructuración por departamentos y/o secciones se hará en función de atender el manejo de los mismos según se requiera. Los servicios a atender típicamente son:

- Agua potable[1]
- Alcantarillado sanitario[1]
- Aseo urbano (recolección y tratamiento de basura)
- Mercados Municipales
- Rastro Municipal (Procesadora de carnes)
- Terminales de transporte.
- Cementerios.
- Parques y zonas turísticas
- Museos y casas de cultura

La prestación de servicios públicos puede ser concesionada total o parcialmente.

Desarrollo Económico y Social

Esta área es la encargada de medir, registrar, investigar, concertar, promover todas las acciones de la Municipalidad que impliquen participación individual o grupal de los ciudadanos para la solución de problemas que afecten el bienestar y la seguridad de la comunidad; lo mismo que para promover las acciones de naturaleza económica que mejoren las condiciones socio-económicas de sus habitantes. Ejecutar el extensionismo comunitario. Investigación de mercado para los servicios públicos.

[1] Estos servicios son administrados en algunas Municipalidades por el SANAA.

La participación ciudadana en los actos de gobierno municipal tendrá la responsabilidad de manejar instrumentos de interacción como "cabildos abiertos", "audiencias públicas y privadas", "encuentros",etc, lo mismo que la programación y ejecución de actividades cívicas, educativas y deportivas y la administración de proyectos comunitarios.

La organización en departamentos y secciones se podrá hacer en función de asignar responsabilidades por conceptos como:

- Promoción Social:

- Para el manejo de las acciones relacionadas a la interacción comunitaria, registro, control investigación de agrupaciones comunitarias, la promoción de acciones de mejoramiento económico para la población. Manejo de cabildos abiertos, audiencias, concertaciones, campañas y promociones, etc. Actividades de desarrollo económico. Estados de emergencia y crisis.

- Educación, Actividades Cívico-Deportivas:

- Para programas, ejecutar y controlar actividades, campañas, etc. educativas, cívicas y deportivas. Manejo de la agenda relacionada a estos eventos.

- Programas Comunitarios: Esta unidad podrá ser la encargada de administrar programas de desarrollo comunitario debidamente ordenados y sujetos a calendarios de ejecución y presupuestos. Actuará como una unidad de extensionismo municipal.

Otras Unidades de Apoyo

La existencia y funcionamiento de estos órganos facilitará la ejecución del trabajo y dará apoyo a la toma de decisiones en el nivel superior. (Corporación Municipal y Alcalde Municipal.)

Comisiones de la Corporación

De acuerdo al Artículo 25 de la Ley de Municipalidades, la Corporación Municipal deberá integrarse en comisiones para manejar todos los asuntos relacionados a sus atribuciones.

Bajo un ordenamiento lógico resultan como mínimo las siguientes comisiones:

- Comisión de organización, finanzas y presupuesto
- Comisión de obras y servicios públicos
- Comisión de salud y medio ambiente
- Comisión de educación, cultura, desarrollo comunitario y justicia.
- Comisión de planificación urbana, desarrollo económico y manejo de recursos naturales.

Nota: Es recomendable que los miembros de las comisiones no participen en el trabajo administrativo de sus áreas de acción y se concreten a las actividades inherentes a su cargo de promover acciones, legislar y vigilar el cumplimiento

de disposiciones de la Corporación Municipal. A los regidores les está prohibido desempeñar cargos administrativos remunerados (Art. 30, # 3 Ley de Municipalidades).

Comité Técnico

El Alcalde Municipal conformará un comité ejecutivo integrado por los jefes de áreas y departamentos importantes para promover, la coordinación, la comunicación y la acción en grupo y obtener además consejo en la toma de decisiones y recomendaciones en cuanto a:

a. Evaluación de la marcha de la administración en general analizando la ejecución presupuestaria y del cumplimiento de planes y programas de trabajo.
b. Evaluación de compras, licitaciones y propuestas técnicas.
c. Otras que se le sean específicamente asignadas.

Otras Unidades de Trabajo

Cuerpo de bomberos:

La Ley de Municipalidades establece que el servicio de bomberos es un servicio público municipal, pagado por los contribuyentes. Aunque muchos cuerpos de bomberos se manejan administrativa y jerárquicamente separados de la Municipalidad, resulta necesario que la Municipalidad a través del Alcalde Municipal maneje un vínculo permanente de relación para coordinar las acciones de éstos con el quehacer y los planes de trabajo municipal en cuanto a:

a) Programas de protección de bienes inmuebles de la comunidad
b) Acciones de rescate y emergencia
c) Otras actividades del cuerpo de bomberos

Empresas Municipales

El funcionamiento de empresas municipales se relaciona por lo general a la prestación de servicios públicos. Se trata de unidades con organización propia separada o desconcentrada de la administración municipal que esta contemplada en la Ley de Municipalidades. Su creación por la Corporación Municipal debe hacerse cuando su funcionamiento garantice una prestación mas efectiva, económica y consistente de los servicios públicos.

Al Alcalde Municipal como administrador general le corresponde el control y dirección de estas empresas.

NORMAS, POLITICAS, SISTEMAS Y ESTANDARES APLICABLES A LA ADMINISTRACION GENERAL (Básicos)

AREAS	CONTENIDO/ACCIONES
Corporación	• Celebrar como mínimo dos sesiones ordinarias por mes, cinco cabildos abiertos Municipal abiertos por año y las sesiones extraordinarias que sean convocadas.
	• Adoptar un reglamento interno de la Corporación Municipal para regular todos los actos, los deberes y obligaciones y atribuciones de sus miembros. Procedimientos parlamentarios y otros mecanismos de trabajo.
	• Cumplir con los requisitos y puntos de agenda. (Convocatoria, comunicación, quórum, desarrollo, resoluciones, registros de actas, etc).
	• Preparar y dar cumplimiento a una agenda legislativa que contempla el listado de normas municipales que deban adoptarse por cada área de la gestión municipal y los requerimientos de la comunidad.
	• Aprobar y gestionar un plan de gobierno municipal y sus instrumentos de ejecución como presupuestos y planes de trabajo, etc.
	• En forma periódica y consistente solicitar, recibir, analizar y emitir resoluciones en cuanto a los informes administrativos que presente el Alcalde y otros funcionarios municipales.
	• Asegurar y evaluar la gestión Municipal mediante informes y proposiciones de las Comisiones de la Corporación y la iniciativa particular de los regidores.
	• Dar trámite a las peticiones que sean de su competencia.
	• Emitir Reglamentos de Servicios.
Alcalde Municipal	• Someter a consideración de la Corporación Municipal los planes y programas de su gestión administrativa.
	• Promover y proponer constantemente la adopción de sistemas, manuales y reglamentos de naturaleza administrativa y técnica.

	• Manejar una agenda que contenga los puntos de vinculación de la Municipalidad con órganos, instituciones y personas del Gobierno central, asociaciones de la comunidad y otras instituciones gubernamentales, municipales y privadas de importancia.
	• Producir informes y reportes sobre el desarrollo y evaluación del proceso administrativo. Someterlos a consideración de la Corporación Municipal.
Tesorería Municipal	• Depositar diariamente las recaudaciones de fondos.
	• Informar a la Corporación Municipal sobre el comportamiento de las rentas y gastos.
	• Asegurar los bienes y valores municipales contra riesgos de perdida o daño.
	• Rendir y exigir las fianzas de Ley a funcionarios que manejen fondos municipales.
Compras y Suministros	• Adoptar un reglamento o guía de compra adquisición de suministros, bienes Suministros y servicios, dando cumplimiento a las disposiciones y procedimientos de la Ley de Contratación y de compras y suministros y estableciendo las responsabilidades y facultades de los funcionarios en este proceso.
	• Canalizar todo el proceso de compras y contratación a través de esta oficina.
	• Llevar registros precisos de este proceso.

ABANICO DE POSIBILIDADES PARA UN CODIGO MUNICIPAL (AGENDA LEGISLATIVA)

1. Reglamento de la Corporación Municipal
2. Reglamento Consejo de Desarrollo Municipal
3. Ordenanza de Zonificación y Urbanización
4. Reglamento de Construcciones
5. Ordenanza sobre la Operación de las Zonas de Procesamiento Industrial (ZIPS).

6. Reglamento para Operación y Administración del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado.

7. Reglamento de Ornato y Aseo Urbano

8. Reglamento de los Mercados Públicos

9. Reglamento de los Rastros Públicos

10. Reglamento de los Cementerios Públicos

11. Reglamento para Estacionamientos

12. Reglamento para Anuncios y Propaganda

13. Reglamento para Espectáculos Públicos

14. Ordenanza para Peluquerías y Salones de Belleza

15. Ordenanza para la Operación de Prostíbulos

16. Ordenanza para la Operación de Bares y Cantinas

17. Ordenanza para la Operación de Billares

18. Reglamento de Contribución por Mejoras

19. Reglamento de Viáticos y Gastos de Viaje

20. Reglamento de Compras y Suministros

21. Reglamento para el Control de los Desechos Industriales

22. Reglamento para Formación de Patronatos u otras Organizaciones Vecinales

23. Reglamento sobre el Servicio de Bomberos

24. Reglamento para el otorgamiento de Premios y Reconocimientos Municipales

25. Reglamento para Denominaciones de Calles, Plazas y otros Sitios Públicos.

HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR

- **Negociación efectiva**
- **Compromiso con la calidad**
- **Administración del tiempo**

NEGOCIACIÓN EFECTIVA

1. INTRODUCCIÓN

Por lo general cuando pensamos en negociación, pensamos en términos de comprar y vender. La mayoría de nosotros reconoce que los diplomáticos, empresarios, los ejecutivos y los representantes laborales, también negocian diariamente en sus trabajos.

Lo que no reconocemos es que todos nosotros negociamos todos los días en todas las áreas de acción de nuestras vidas las ideas sobre negociación se desarrollan en función al carácter de las personas, a sus conocimientos, a sus aspiraciones y, por su puesto a sus debilidades y aspiraciones.

La habilidad de una persona determinara la medida en la que evita los factores negativos y consigue resultados satisfactorios para sus aspiraciones la nueva manera de negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse. Si no negociamos tendremos que recurrir a los derechos, al sistema legal.

Si este no funciona, o si estamos orientados hacia el conflicto, recurriremos a la fuerza, al poder, en el cual se actúa unilateralmente y podremos terminar en el campo de la violencia o de la guerra.

Cada persona tiene su manera peculiar de negociar, resultado de las experiencias de su vida familiar, de sus relaciones con amigos y vecinos pues a lo largo de su vida desarrolló esta manera de manejar conflictos. Así, cada persona tiene su teoría implícita de negociación. De una manera más general se pueden distinguir dos escuelas: la tradicional y la integrativa (o la nueva teoría de la negociación). La primera es esencialmente un proceso de regateo, en el que se pone énfasis en la distribución de lo que se negocia, bajo el supuesto de que lo que uno gana lo pierde el otro. La nueva teoría de la negociación trata de redefinir el problema mediante un intercambio de intereses para conseguir una ampliación de resultados para ambas partes. Esta es una tendencia internacional en los diversos campos de la negociación.

La nueva teoría de la negociación implica una manera diferente de actuar que puede describirse en el siguiente decálogo.

- Con sus colegas, no negocie como si fueran adversarios ni tampoco lo vuelva amistad: mantenga su relación en un cordial y respetuoso colegaje.

- Su propósito central es resolver un problema conjunto: no es ganarle al otro ni llegar a todo trance a un acuerdo.

- Piense a largo plazo en los resultados que tendrá esta negociación tanto para la relación con el otro como para futuras negociaciones.

- Busque la solución favorable que daría un juez o árbitro externo: apele a los números, a las razones.... deje de lado las amenazas y las "mentiras".

- Piense en el otro tanto como en usted mismo: no haga propuestas que no sean suficientemente "justas": haga ofertas que sean buenas para usted pero al menos aceptables para el otro.

- Redefina el problema de la manera más amplia posible para que incluya los intereses reales más amplios del otro y los suyos propios: utilice la negociación como un medio para redefinir el problema haciendo preguntas y abriéndose a nuevas maneras de concebir la solución.

- Haga preguntas y ofrezca gradualmente intercambios de información.
- Determine con la mayor certeza posible en cuáles elementos hay una total incompatibilidad con el otro lado, en cuáles hay exactamente el mismo interés, y en cuáles se tiene diferente valoración para cada uno.

- Amplíe el "paquete", busque enriquecer para todos el resultado de la negociación. Proceda a regatear sanamente lo que sea de regateo: utilice estándares o criterios objetivos externos a los negociadores. Al mismo tiempo, busque e identifique el "bloque" total de puntos que debe negociarse.

- Haga cálculos antes de sentarse a negociar ¿Cuál es su alternativa externa (lo que usted haría si no llega a un acuerdo)? ¿Cuáles son sus prioridades: cuál es el valor relativo de los diferentes puntos que va a negociar? .

- Determine las diferencias de valor que puede haber entre usted y la contraparte, y trate de intercambiar los puntos de más valor para usted por los de más valor para el otro. De esta manera se creará valor: habrá más para ambos.
- Las prescripciones anteriores son una generalización y una simplificación de un proceso muy complejo. Pero es bueno reflexionar sobre la propia actuación al negociar un conflicto. Probablemente la habilidad más importante que puede desarrollar una persona es la de negociar diferencias, pues de ello depende muchas veces su eficacia profesional y su tranquilidad personal.

2. Nuevas tácticas de negociación:

Poder la gente percibe el poder de diferentes maneras. Esta en la mente. Bajo circunstancias idénticas, una persona puede decir: " No cederé por que esta bien" según expertos, bajo los mismos hechos y limites, algunos perciben liquidaciones pequeñas y otros con la misma información, obtienen liquidaciones enormes nivel de aspiración gana más la gente que aspira más alto?.

Existe el consenso general de que en la vida, aquellos con mayores aspiraciones logran más. Si esto tiene validez en el campo de la negociación, la respuesta es "si".....hasta cierto punto.

"Aspire más alto y logrará más". Es un buen consejo, siempre y cuando acepte los riesgos, tome su tiempo para hacer su tarea tenga paciencia.

Al respecto es pueden anotar: "la relación entre el nivel de expectativas y los resultados es directamente proporcional". Sin embargo: "Grandes aspiraciones también representan mayores riesgos y en algunos casos, negociaciones truncadas y grandes frustraciones".

Tiempo Libre

El tiempo limite condiciona el resultado en las negociaciones. La gente espera lo más antes posible para tomar una decisión. Quienes cuentan con sesenta minutos para negociar, llegan a un acuerdo en sesenta minutos. El tiempo limite ejerce presión para cerrar el trato, el problema que los tiempos limites es que tendemos a estar más conscientes de nuestro tiempo límite que el de la otra persona. Esto nos induce a usar poco nuestro poder y a sobrestimar el de nuestro oponente.

Al respecto tomar en cuenta las siguientes reflexiones:

- En caso de ser necesario debe "negociarse" un plazo mayor
- Use al máximo el tiempo disponible
- Las negociaciones rápidas, ya sean necesarias o innecesarias, son peligrosas
- La persona que este más preparada para un negociación rápida, tiene más probabilidades de obtener mejores resultados .

3. Dos instrumentos poderosos de negociación:

La mayoría de las personas ven las negociaciones de un modo equivocado. Las ven como una competencia en la que una parte gana a costa de otra. Pero las negociaciones no son necesariamente una competencia. Indudablemente tienen elementos de competencia en su proceso, pero es mucho más que una guerra entre adversarios.

Hay dos maneras de negociar que se presentan dentro de la misma negociación. La comprensión de estas dos maneras pueden ayudarlo de la forma siguiente:

- Le permite mantener activa una negociación que no esta conduciendo a ninguna parte.
- Le hace sentirse más cómodo
- Le permite obtener más información
- Evita romper estancamientos
- Le ayuda a comprender mejor las tácticas que esta usando, o las que están usando en contra de usted.
- Mejora las relaciones a largo plazo
- Le proporciona mayor nivel de satisfacción a la otra parte .

Negociación Cooperativa

El principio básico de este tipo de negociación es que ambas partes ganan, por tanto siempre hay un trato mejor para ambos, si están dispuestos a tomarse el tiempo para buscarlo ambos, el comprador y el vendedor, pueden aumentar sus utilidades y satisfacción sin perjudicarse mutuamente.

Negociación Competitiva

En este tipo de negociación uno gana un hecho que debe considerase en las negociaciones que existe un elemento de competencia. Hay un punto que los beneficios de una parte salen del bolsillo de la otra cuál es el mejor modo de comportase desde en punto de vista competitivo?. Citamos a continuación algunas reglas que deben servir de pautas:

- Guarde silencio mientras mejor sepa su oponente sobre usted es mejor. Usted y su organización están en una mejor posición manteniendo secretos sus motivo, limites de poder y presiones de tiempo no debe darse información que nos debilite y debe cuidarse al máximo la fuga de información.

- No confíe en sus suposiciones, cálculos o percepciones en las negociaciones las cosas no son lo que parecen se. Sea aséptico y reconozca que pudiera estar equivocado el problema es que las suposiciones nos impulsan a actuar, sin embargo, como tales, las suposiciones pueden ser buenas o malas para nosotros.

- Análisis de costos.

- Los compradores siempre deben obtener análisis de costos.

- Los vendedores nunca deben proporcionar análisis de costos.

- Concesiones.

Las concesiones son parte importante de una negociación, en la medida que permiten obtener beneficios colaterales y por tanto contribuyen a una negociación exitosa. Es bueno respetar algunos criterios para dar concesiones:

- Es bueno darse un margen amplio para negociar.
- Las concesiones deben darse dosificadamente.
- De preferencia no ser el primero en dar una concesión.
- Las concesiones comprador- vendedor no necesariamente deben ser iguales.

Para tal efecto es bueno considerar las siguientes técnicas:

- Cuando ya este dispuesto a decir "SI", diga "NO" una vez más.
- No dar la concesión inmediatamente, dejar una respuesta a consideración. Destacar que es una concesión.
- Antes de dar una concesión o al buscarla, mostrara asombro por lo planteado.

4. Fuentes de poder:

el poder esta en la mente. Hay amplia evidencia de que la gente, aun cuando se le presentan hechos y posiciones de poder idénticos, reacciona de forma diferente a las circunstancias. Vale la pena comprender las fuentes del pode propio por que el poder juega un papel clave que determina por resultados.

Hay muchas fuentes de poder. Algunas están basadas en recursos, otras en las leyes, reglamentos o precedentes mientras que otros están basadas en factores psicológicos.

Poder De La Competencia:

Es una jugada inteligente (muy común), de un comprador el decir: "dame tu mejor precio por que puedo ir con cualquiera de tus competidores". Desde el punto de vista de las ventas, la pregunta clave es: que limita la habilidad del comprador par usa la competencia existente?

Poder De La Legitimidad:

Ninguna fuente de poder puede hipnotizar tanto, como el poder de la legitimidad. Tenemos que aprender a aceptar la autoridad de las cosas hasta el punto de no cuestionar su aplicabilidad en situaciones cambiantes.

El poder esta investido en factores tales como la opinión pública, simplicidad, buena trayectoria, una posición bien respaldada y, como nos tratamos recíprocamente ayer.

Al respecto es bueno anotar dos sugerencias practicas:

- Tome buenos apuntes de las discusiones de la negociación y de cualquier acuerdo que se haya alcanzado.

- Cierre de la negociación con un memo de acuerdo redactado por usted mismo.

Poder Del Compromiso:

El compromiso, la lealtad y la amistad, son baluartes de poder. La gente que esta comprometida con sus metas, tiene un poder oculto. Aquellos que son leales a su compañía, al a administración y a sus productos, negocian más efectivamente a su favor. Si usted tiene confianza en si mismo y en su punto de vista, puede defenderse con más firmeza.

Poder Del Conocimiento:

El conocimiento da poder. Mientras mejor preparada este la persona y tenga mayor preparación y conocimiento, podrá negociar mejor, poder de asumir riesgo la seguridad es una meta de los humanos.
Compartimos el deseo de eludir los riesgos siempre que sea posible. La persona que esta dispuesta a aceptar una carga más grande de inseguridad con respecto a un premio o un castigo, aumenta su poder tiempo de esfuerzo.

El tiempo y la paciencia son poder. La persona que esta más restringida por el límite de tiempo proporciona a su oponente una base de poder.

Comprar, vender, negociar son trabajos arduos y agotadores, por lo que el deseo de trabajar es poder. Tal vez el trabajo más pesado nos lo imponen los requerimientos de planeación y los estancamientos. La parte más dispuesta a trabajar duro, gana del poder, algunos sinceramente haraganes, pierden esta importante fuente de poder.

De la misma manera adquirirá una mejor posición para negociar la persona que sepa administrar los tiempos, sin dejarse presionar por un límite cercano. Los tiempos límites presionan a la gente a hacer una elección, sin embargo, una persona nunca puede estar segura de que el tiempo en una negociación es real.

Para eludir la trampa de los tiempos límite es bueno hacerse las siguientes preguntas:

- Cual el tiempo límite de mi oponente?
- Cuál es el tiempo límite?
- Podemos negociar los tiempos limité? Son reales?

5. Que Desea Su Oponente:

Detrás de la negociación las personas quieren:

- Sentirse bien acerca de si mismo
- Evitar problemas y riesgos futuros
- Ser reconocidos por sus jefes y otros como personas de buen juicio
- Conservar su trabajo y tener ascenso
- Trabajar menos arduamente, no más duro
- Sentir que lo que hacen es importante.
- Evitar la inseguridad que proviene de los cambios y sorpresas
- Ser escuchados
- Ser tratados amablemente
- Ser agradables
- Terminar la negociación cuanto antes y hacer otras cosas
- Ser considerados honesto, justos, amables y responsables
- Poder

Según pensamiento de Willam Whakespeare:" quien esta bien satisfecho esta bien pagado", es decir que, no interesa tanto el precio pactado son más bien el grado de satisfacción que obtienen las partes.

6. Como resolver un estancamiento:

He aquí algunas ideas que ayudaran a un negociador a regresar después de un estancamiento

- Cambie el énfasis de la negociación del método competitivo para resolver problemas al método corporativo.

- Concentre la negociación en los puntos importantes, posponiendo algunas partes difíciles del acuerdo ara renegociaciarlas más adelante cuando se tenga más información.

- Cambie al líder o a un miembro del equipo.
- Muestre disposición a compartir riesgos.

- Llame a un mediador

- Añada opciones relacionadas al trato, ya sea por intentos verdaderos o aparentes. La oferta de opciones puede endulzar un trato dudoso.

Relaciones de Largo Plazo

Las relaciones de largo plazo son buenas y malas. hay mucho que decir de dichas relaciones en términos de confiabilidad, amistas y tranquilidad metal. Muchos compradores han estado felices de que el vendedor aprecio los negocios pasados lo suficiente cono para continuar suministrando mercancías.

7. Estableciendo mejores objetivos:

Las personas tienden a aumentar sus aspiraciones si consiguen un éxito, de la misma manera tienden a disminuirlas cuando se presenta un fracaso. El nivel de aspiraciones compromete la imagen de la persona.

Un gran éxito conduce a aumentar considerablemente las aspiraciones. Un fracaso conduce a una tremenda baja.

8. Las Tácticas:

Táctica 1.

Tómelo o déjelo, es un táctica de presión frontal. Algunas de las actitudes típicas de estas táctica son:

- Abandonar la negociación. Sálgase de la tienda.
- Continúe hablando como si nunca lo oyó en absoluto.
- Ataque la negociación buscando a una persona de mayor autoridad.

La mejor manera de probar un "Tómelo o déjelo" es cambiar la naturaleza del trato, reste importancia a la negociación o al negociador, romper el concepto de "precio firme" por el "buen negocio" enfrentar a una autoridad más alta puede dar los siguientes resultados si se toman en cuanta:

- Conocen menos los detalles. Están menos preparados.
- Tienen propensión a querer demostrar su capacidad en la toma de decisiones.
- No quieren perder su valioso tiempo con asuntos pequeños.

En todo caso al usar esta táctica hay que tener cuidado de no provocar un rompimiento de la negociación a un estancamiento, a menos que tenga alternativas nuevas para reencauzar la negociación

Táctica 2. Bogey

Este término significa una medida temporal que se usa para escudriñar la otra parte. El "Bogey" implica tres principios fundamentales de la negociación:

- Siempre que se eleve el ego de la otra persona usted espera algo a cambio. De manera sutil, usted pide ayuda. Generalmente la conseguirá
- Los vendedores conocen mejor el producto que los compradores. La táctica de la oportunidad de mostrar lo que saben.

- Siempre existe un mejor trato para ambas partes si estan dispuestos a buscarlo

Táctica 3. Presión (krunch)

En esta táctica se utiliza básicamente el concepto de que se tienen varias alternativas, introduciendo la variable competencia en la negociación. El comprador le dice a cada vendedor "Tienes que mejorar tu oferta", respecto de esta táctica es bueno considerar que una negociación no debe ser injusta para ninguna de las partes. Es importante recordar que es un proceso de dra y recibir de ambos lados.

Esta táctica tiene un efecto negativo si se abusa de ella, los vendedores continuamente al "Krunch" pueden reaccionar de la siguiente. Manera:

- Inflar recios
- Degradar el producto de maneras sutiles
- Disminuir los servicios.

En todo caso se recomienda tener mucho cuidado en el uso de esta táctica como comprador, y estudiar muy bien las propias posibilidades y como planificar la negociación si uno es vendedor y el Kruch es utilizado en contra nuestra.

Táctica 4. Regateo

El regateo es una táctica de negocios muy utilizada aunque normalmente mal vista. En algunos casos se describe en términos tales como despreciable, vulgar o degradante, sin embargo, el regateo es necesariamente una bagatela. El regateo puede funcionar si:

- La otra parte quiere cerrar el trato.
- Al dar un poco más, puede mejorase una relación a largo plazo.
- No esta mal que la otra persona sienta que esta llevando una ganga.

Dado que aunque sea rechazada la táctica funciona, es bueno citar las siguientes medidas preventivas:

- Tenga una lista de los precios en lugar visible (utilice el sentido de la legitimación)
- No de autoridad al vendedor para dar concesiones
- Resista la tendencia a ceder. Si es paciente el cliente se dará por vencido.

Al combatir el regateo debe darse cuenta de que la mayoría de los que practican se sienten incómodos, por lo tanto, dejan de practicarlo cuando se encuentra con una resistencia persistente y discreta.
Tácticas de tiempo.

- Tiempo de aceptación: el concepto de tiempo de aceptación es primordial en la negociación. Nadie tiene derecho a esperar que sus ideas, no importe que tan brillantes son, sean aceptadas de inmediato por la otra parte. La gente necesita tiempo para ajustarse a las nuevas ideas.

Tome en cuanta el tiempo de aceptación dentro de la planeación y sus negociaciones tendrán más posibilidades de desarrollarse son tropiezos.

Cambio de ritmo: ¿que pasa si cambiamos?. la gente es sensible a los cambios de la siguiente clase:

- Un cambio de interés indiferencia
- Un cambio de cooperación a competencia
- Un cambio de cordialidad a frialdad
- Un cambio de interrupciones cortas a largas
- Un cambio de lugar
- Un cambio de personas.

Cada cambio es capaz de enviar un aviso. Puede enfatizar un punto que quiere lograr, puede mostrar su fuerza o significar la importancia en un punto.

9. Recetas para el éxito:

- La negociación no es una competencia. Se puede encontrar un mejor trato para ambas partes.
- Tiene mas poder del que usted cree. Busque los límites del poder de su oponente.
- Escriba un plan. Nunca decida en ningún punto a menos que este preparado para hacerlo.
- Sin importar que tan grandes sean las diferencias, nunca tenga miedo de negociar.
- No negocie con un equipo de segunda.
- No hable. Escuche sin criticar
- No se sienta limitado por la posición o la autoridad. Una vez que haga su tarea, debe estar dispuesto a enfrentarlos.
- No se sienta limitado por los hechos, promedios o estadísticas.
- No enfatice sus propios problemas si se llega a presentar un estancamiento. La otra parte tiene suficientes problemas propios.
- No se sienta limitado por la oferta final, por un precio firme, o un Tómelo o déjelo, todos son negociables.
- Aprenda a salirse y regresar después.
- Una negociación difícil tiene conflictos. La persona que tiene una necesidad de caer bien esta propenso a ceder demasiado.

- Si en una negociación ha empujado demasiado lejos a la otra parte, tenga la indulgencia y la buena voluntad de volver a negociar. Por lo menos asegúrese de que escucha sus problemas y los comprende.

- Ponga metas más alta. Preparase par tomar los riesgos que van con las metas más altas. También este preparado para trabajar duro y ser paciente.

- Pruebe a su oponente. Nunca sabe lo que el estará dispuesto a ceder. Tomes el tiempo y sea persistente.

LA CALIDAD TOTAL

Edwards Deming: Un visionario de la Calidad Total

La gestión de calidad Deming es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucramiento de todas las áreas.

Según la óptica de este autor, (Eduardo Deming), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

W. Edwards Deming nace un 14 de Octubre de 1900 en E.U.A. hijo de Albert Deming. Creció en Wyoming durante la época en que la irrigación estaba amenazando al viejo oeste y el transporte se hacia por carretas tiradas por caballos.

A principios de siglo se mudo con su familia de Sioux City, a Cody Wyoming. Posteriormente se trasladaron a la ciudad de Powel, en la cual se instalaron en un terreno de 16 hectáreas y en una choza de cartón alquitranado; acondicionó la biblioteca de su padre y el piano de su madre. El padre se dedicaba al cultivo mientras que su madre a dar clases de música.

Los primeros años en Powel fueron muy difíciles para la familia pero W. Deming con su negocio especializado en la venta de seguros, bienes raíces y servicios jurídicos pudieron salir adelante: Lo más difícil era la incomodidad con que vivían ya que no había electricidad ni drenaje. William Edwards ganaba 25 centavos haciendo mandados en un hotel, llegó a ganar 10 dólares al mes por encender los faroles que alumbran la calle. Con el tiempo la situación de la familia fue mejorando.

En 1917 W. Deming realiza un viaje a Caramie para empezar sus estudios en la universidad de Wyoming, en la ciudad encontró trabajo de conserje, paleó nieve, trabajó en una fuente de sodas, tocó el flautín en el coro de la universidad. En el año de 1921 se gradúo pero decide quedarse un año más para estudiar matemáticas y física. Un año más tarde enseño física en una mina de Colorado, así obtuvo una maestría en matemáticas y en física. Estando allí cortejó a una maestra llamada Agnes Bell con la que se casó en 1923 y adoptaron un hijo Danothy.

En 1924 un profesor lo anima para que siga estudiando en Yale recibiendo su P.h. en física. En el verano trabaja en la planta Hawthorne de la Western Electric de Chicago en la cual 46000 personas fabricaban teléfonos en un ambiente de explotación y mala remuneración.

Algunas de sus ideas de la administración surgieron de su experiencia en Hawthorne, donde los trabajadores eran remunerados de acuerdo a lo que producían. El mayor interés que tenia Deming era el de estudiar el nitrógeno y de analizar sus efectos en las cosechas. En 1954 rechazó ofertas para trabajar en la industria privada.

Su esposa Aggnes muere en 1930. Dos años más tarde se casa con Lola Shupe una matemática con la cual tuvo dos hijas, Diana que nace en 1934, y Linda que nace en 1942. Cuando Deming trabaja en el departamento de agricultura conoce a Walter A. Shewhart, experto en estadística y trabajaba con Bell telefhone laboratories de Nueva York. Desarrollo técnicas para llevar procesos industriales a lo que el llamaba "control estadístico".

El Dr. Deming fue reclutado por el comando supremo de las fuerzas aliadas para realizar un censo japonés. El país estaba muy dañado, cuando Deming llegó la ocupación llevaba dos años y había pocos indicios de recuperación física. Deming trató de familiarizarse con la su cultura. En 1956 escribió que sus métodos de estudio se convertirían en japoneses.

El Dr. Deming no conocía al grupo de unión de científicos e ingenieros japoneses (UCIJ) el cual se había organizado para la reconstrucción del país, la situación en Japón era grave ya que no podía producir la suficiente comida para alimentar a la gente.

Era evidente que se tenia que exportar bienes a fin de tener dinero para comprar alimentos. Pero por la causa de la guerra en Japón no solo perdió mercado, sino que la producción industrial era muy mala por que le había dado al Japón lo que el doctor Deming llamaba "patrimonio negativo".

Los miembros de la UCIJ estaban fascinados con las teorías de Shewhart, y también con el Dr. Deming estaban fascinados por sus conocimientos y su cordialidad y pensaron que quizá les ayudaría en sus esfuerzos de recuperación. En Marzo de 1950, el director ejecutivo de la UCIJ, Kenichi Koyanagi, le escribió al Dr. Deming que les diera a los investigadores, gerentes de producción e ingenieros, una serie de conferencia sobre métodos de control de calidad. La respuesta del Dr. Deming fue si y llegó a Tokio el 16 de Junio de 1950. La situación de Japón había mejorado.

El 19 de junio ante un grupo de 500 personas realiza la primera de doce serie de conferencias. El Dr. Deming estaba preocupado por su experiencia en los estados unidos donde el control estadístico de calidad había florecido en un tiempo tan breve.

El Dr. Deming animaba a los japoneses a producir con calidad, siguiendo el método de realizar una investigación y mirar a futura para producir bienes que tuvieran mercado durante mucho tiempo. En Agosto de ese año la cámara de comercio de Tokio invitó al Dr. Deming para que se dirigiera a otros 50 industriales y les hablara de sus métodos y 45 más en Hakone. Al finalizar el verano, había llegado a le gerencia de la mayoría de las compañías grandes, además de enseñarles técnicas estadísticas a miles de técnicos.

Para mostrar su aprecio, los japoneses establecieron en 1951 el premio Deming, una medalla de plata que llevaba grabado el perfil de Dr. Deming, el cual se otorgaba en dos categorías, a un individuo por sus conocimientos en teoría estadística y a compañías por logros obtenidos en la aplicación estadística.

Los japoneses estaban muy agradecidos con el Dr. Deming ya que él les brindaba su calurosa cordialidad a todos los japoneses que conocía e intercambiaba francas opiniones con todo el mundo. Su noble personalidad impresionó profundamente a todos los que aprendieron de él y que llegaron a conocerlo. La sinceridad y el entusiasmo con que se dedicó a sus cursos siguen vivos y vivirán para siempre en la memoria de todos.

Para 1980 treinta años después de enseñarles sus métodos a los japoneses, el Dr. Deming fue descubierto en los Estados Unidos, y lo lanzaron a la fama, la persona que descubrió al Dr. Deming fue una productora de televisión, Clare Crawford-Mason.

En 1982 publicó un libro para usarlo en sus cursos de calidad, productividad y posición competitiva, un libro grueso, encuadernado en rústica, publicado por el Centro de Estudios Avanzados de Ingeniería de Massachusetts.

Pasos del ciclo Deming

Los pasos que sugiere Deming para lograr éxitos en la búsqueda de calidad son los siguientes:

a) Crear constancia en el propósito para la mejora de productos y servicios.

El Dr. Deming sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.

La gerencia tiene dos clases de problemas, dice el Dr. Deming: los de hoy y los de mañana. Los problemas de hoy tienen que ver con las necesidades inmediatas de la compañía: como mantener la calidad, como igualar la producción con las ventas; el presupuesto; el empleo; las utilidades; el servicio; las relaciones publicas.

Ninguna compañía que carezca de un plan para el futuro, podrá continuar en el negocio. Los empleados que trabajan para una compañía que está invirtiendo para el futuro, se sienten más seguros y están menos deseosos de buscar otro empleo.

Habrá que tener una declaración de constancia en el propósito; se recomienda a las compañías que piensen detenidamente en el futuro, y que desarrollen un plan y métodos para continuar en el negocio.

Constancia en el propósito significa:

a. Innovación.- Consiste en la introducción de algún producto, por el solo hecho de tener algo nuevo que vender, debe tener algún beneficio. Todo plan debe responder a las siguientes preguntas satisfactoriamente.

   ¿Qué materiales se requerirán? ¿A qué costo? ¿Cuál será el método de producción? ¿Qué gente nueva deberá contratarse? ¿Qué cambios serán necesarios en el equipo? ¿Qué nuevas habilidades se requerirán, y para cuánta gente? ¿Cómo serán entrenados en estas nuevas capacidades los empleados actuales? ¿Cómo serán capacitados los supervisores? ¿Cuál será el costo de producción? ¿Cuál será el costo de mercadeo? ¿Cuáles serán el costo y el método de servicio? ¿Cómo sabrá la compañía si el cliente esta satisfecho?.

b. Investigación e instrucción.- Con el fin de prepararse a futuro, una compañía debe invertir hoy. No puede haber innovación sin investigación, y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos.

c. Mejoramiento continuo del producto y del servicio.- Esta obligación con el consumidor nunca termina. Se pueden obtener grandes beneficios mediante un continuo proceso de mejoramiento del diseño y del desempeño de productos ya existentes. Es posible, y realmente fácil, que una organización entre en decadencia si erróneamente se dedica a fabricar un producto que debiera fabricar, aunque todos los elementos de la compañía se desempeñen con dedicación y empleen los métodos estadísticos y todas las demás ayudas que puedan estimular la eficiencia.

d. Mantenimiento de los equipos y nuevas ayudas para la producción.- Obviamente una compañía no puede mejorar su producto con equipos que no funcionan bien ni pueden lanzar un nuevo producto usando maquinaria obsoleta. Es necesario invertir en estas áreas.

1. Adoptar una nueva filosofía. Los norteamericanos son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco.
   La calidad debe convertirse en la nueva religión. Hay nuevos estándares. Ya no podemos darnos el lujo de vivir con errores, defectos, mala calidad, malos materiales, manejando daños, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o nulo, cambios continuos de un empleo a otro por parte de los ejecutivos y un servicio desatento y hosco.
   Las empresas rara vez aprenden de la insatisfacción de sus clientes. Los clientes no se quejan, simplemente cambian de proveedor. Seria mejor tener clientes que elogien el producto.

2. Dejar de confiar en la inspección masiva. Las firmas norteamericanas inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien se reprocesan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso.

   La inspección que se hizo con el ánimo de descubrir los productos malos y botarlos es demasiado tardía, ineficaz y costosa. La calidad no se produce por la inspección, sino por el mejoramiento del proceso.

   Como cuestión práctica, siempre será necesario ejercer cierto grado de inspección, aunque sea para averiguar lo que se esta haciendo. En algunos casos, podría ser necesaria una inspección del 100%, por razones de seguridad.

   La inspección debe de llevarse acabo de manera profesional, no con métodos superficiales, el objetivo de toda compañía de ser abolir la calidad por inspección. La inspección no debe dejarse para el producto final, cuando resulta difícil determinar en que parte del proceso se produjo un defecto.

3. Poner fin a la práctica de conceder negocios con base en el precio únicamente. Los departamentos de compras tienen la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad.

   Tiene tres serias desventajas: la primera es que, casi invariablemente, conduce a una proliferación de proveedores. La segunda es que ello hace que los compradores salten de proveedor en proveedor. Y la tercera es que se produce una dependencia

de las especificaciones, las cuales se convierten en barreras que impiden el mejoramiento continuo.
La mejor forma de servirle un comprador a su compañía es desarrollando una relación a largo plazo de lealtad y confianza con un solo proveedor, en colaboración con el departamento de ingeniería y de otros departamentos, para reducir los costos y mejorar la calidad.

4. Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios. El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

   Hay que incorporar la calidad durante la etapa del diseño, y el trabajo en equipo es esencial para el proceso. Una vez que los planes están en marcha, los cambios son costoso y causan demoras. Todo el mundo y todos los departamentos de la compañía deben convenir en implantar el mejoramiento continuo. Este no debe limitare a los sistemas de producción o de servicio. Los de compras, transporte, ingeniería, mantenimiento, ventas, personal, capacitación y contabilidad, todos tienen un papel que desempeñar.

   La gerencia debe tomar la iniciativa. Solamente la gerencia puede iniciar el mejoramiento de la calidad y la productividad. Es muy poco lo que los trabajadores empleados en la producción pueden lograr por si solos. La eliminación de un problema irritante o la solución de un problema particular, no forma parte del mejoramiento de un proceso. Mediante el uso de datos interpretados apropiadamente pueden tomarse decisiones inteligentes.

5. Instituir la capacitación. Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.

   Es muy difícil borrar la capacitación inadecuada, esto solamente es posible si el método nuevo es totalmente diferente o si a la persona la están capacitando en una clase distinta de habilidades para un trabajo diferente. Por otra parte, la capacitación no debe finalizar mientras el desempeño no haya alcanzado el control estadístico y mientras haya una posibilidad de progreso. Todos los empleados tendrán que recibir alguna capacitación en el significado de la variación, y es preciso que tenga un conocimiento rudimentario de los gráficos de control.

6. Instituir el liderazgo. El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, sino, orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual.

   Ejercer el liderazgo es tarea de la gerencia. Es responsabilidad de la gerencia descubrir las barreras que les impiden a los trabajadores enorgullecerse de lo que están haciendo. En lugar de ayudar a los trabajadores a hacer su trabajo en forma correcta, la mayor parte del personal de supervisión hace exactamente lo contrario.
   En la actualidad, frecuentemente el trabajo es tan nuevo para el supervisor como para los trabajadores, se sienten cómodos en un sistema que les impone a los empleados cantidad o cuotas.

La tarea del gerente es guiar, ayudarle a los empleados a realizar mejor su trabajo. Al contratarlos, la gerencia asume la responsabilidad de su éxito o fracaso.
La mayor parte de las personas que no realizan bien su trabajo no son holgazanes que fingen estar enfermos para no trabajar, sino que simplemente han sido mal ubicadas. Si alguien tiene una incapacidad o no puede realizar un trabajo, el gerente tiene la obligación de encontrar un lugar para esa persona.

7. Eliminar el temor. Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en que consiste el trabajo, o qué está bien o que está mal. Las personas que ocupan posiciones gerenciales, no entienden en que consiste su trabajo ni lo que esta bien o mal, no saben como averiguarlo. Muchas temen hacer preguntas o asumir una posición. La gente tiene miedo de señalar los problemas por temor de que se inicie una discusión o que lo culpen del problema.

   La gente teme perder su aumento de sueldo o su ascenso, o lo que es peor su empleo. Teme que le asignen trabajos punitivos o que le apliquen otras formas de discriminación. Temen que sus superiores puedan sentirse amenazados y se desquiten de algún modo si se muestra demasiado audaz. Teme por el futuro de su compañía y por la seguridad de su empleo. Teme admitir que cometió errores.

   Para lograr mejor calidad y productividad, es preciso que la gente se sienta segura. Los trabajadores no deberán tener miedo de informar sobre un equipo dañado, de pedir instrucciones o de llamar la atención sobre las condiciones que son perjudiciales para la calidad.

8. Derribar las barreras que hay entre las áreas. Con frecuencia, las áreas de staff, departamentos o secciones, están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí. Esto sucede cuando los departamentos persiguen objetivos diferentes y no trabajan en equipo para solucionar los problemas, para fijar las políticas o para trazar nuevos rumbos. Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, si sus metas están en conflictos, pueden arruinar a la compañía. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía.

9. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral. Estos nunca les sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo. Los eslóganes generan frustraciones y resentimientos. Una meta sin un método para alcanzarla es inútil. Pero fijar metas sin describir como han de lograrse es una practica común entre los gerentes norteamericanos.

   Es totalmente imposible para cualquier persona o para cualquier grupo desempeñarse fuera de un sistema estable, cualquier cosa puede suceder. La tarea de la gerencia, tal como hemos visto, es tratar de estabilizar los sistemas. Un sistema inestable produce una mala impresión de la gerencia.

10. Eliminar las cuotas numéricas. Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general, constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos. Las cuotas u otros estándares de trabajo tales como el trabajo diario calculado, obstruyen la calidad más que cualquier otra condición de trabajo. Los estándares de trabajo garantizan la ineficiencia y el alto costo.

A menudo incluyen tolerancia para artículos defectuosos y para desechos, lo cual es una garantía de que la gerencia los obtendrá. En ocasiones la gerencia fija expresamente un estándar de trabajo por lo alto, con el propósito de descartar a la gente que no puede cumplirlo. Cuando las cuotas se fijan para los que pueden cumplirlas, la desmoralización aun es mayor.

Los incentivos estimulan a la gente para que produzcan cantidad en vez de calidad. Incluyen los costos de trabajo rechazado, repetido o de menor calidad como elementos de la ecuación. En algunos casos, los trabajadores son objetos de deducciones salariales por razón de las unidades defectuosas que producen.
Un estándar de trabajo apropiado definirá lo que es y lo que no es aceptable en cuanto a calidad. La calidad aumentará a una tasa cada vez mayor de esa etapa en adelante. En lugar de asignarle cuotas a un trabajo, se debe estudiar dicho trabajo y definir los límites de dicho trabajo.

11. Remover las barreras que impiden el orgullo por un trabajo bien hecho. La gente esta ansiosa por hacer un buen trabajo, y se siente angustiada cuando no puede hacerlo. A medida que mejora la calidad, también mejora la productividad. A menudo los gerentes se conmocionan cuando se enteran de lo que anda mal. Los trabajadores se quejan de que no saben de un día para otro lo que de ellos se esperan. Los estándares cambian con frecuencia. Los supervisores son arbitrarios. Rara vez se les proporciona una retroalimentación de su trabajo hasta que conozcan las evaluaciones del desempeño o se hagan aumentos de sueldo, y entonces ya será demasiado tarde. Hoy en día, a la gente la consideran como si fuera una mercancía que se usa cuando se necesita. Si no se necesita, se devuelve al mercado.

    Una cortina de humo es un medio al que recurre el gerente para aparentar que esta haciendo algo al respecto de un problema. Tales programas muestran una notable tendencia a desvanecerse, porque la gerencia nunca les confiere autoridad alguna a los empleados ni actúa sobre sus decisiones o recomendaciones. Los empleados se decepcionan más aún.

12. Instituir un programa vigoroso de educación y recapacitación. Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos. El hecho de que usted tenga gente buena en su organización no es suficiente. Ella debe estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que se necesitan para manejar nuevos materiales y nuevos métodos. La educación y el reentrenamiento son necesarios para la planificación a largo plazo.

    A medida que mejora la productividad, se requerirá menos gente en algunos casos. Quizá se agreguen algunos puestos, pero otros pueden desaparecer. Debe poner en claro que nadie perderá su empleo debido al aumento en la productividad.

    La educación y el entrenamiento deben preparar a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades. Habrá necesidad de una mayor preparación en estadística, en mantenimiento y en la forma de tratar con los proveedores. La preparación en técnicas estadísticas, sencillas pero poderosas, será necesaria en todos los niveles.

13. Tomar medidas para llevar a cabo la transformación. Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta.

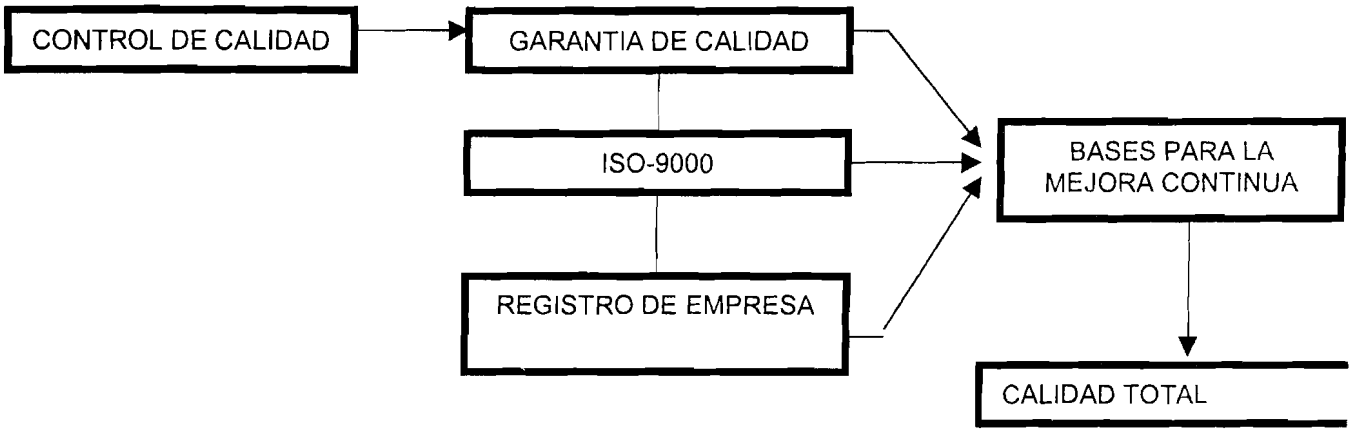
Todos lo empleados de la compañía, incluyendo los gerentes, deben tener una idea precisa de como mejorar continuamente la calidad. La iniciativa debe venir de la gerencia. El ciclo Deming hoy en día constituye el elemento esencial del proceso de planificación.

Paso 1: el primer paso es estudiar un proceso, decidir que cambio podría mejorarlo.
Paso 2: efectúe las pruebas, o haga el cambio, preferentemente en pequeña escala.
Paso 3: observe los efectos.
Paso 4: ¿que aprendimos?.
Para lograr la transformación es vital que todos empiecen a pensar que el trabajo de cada cual, debe proporcionarles satisfacción a un cliente.

¿Qué son las normas ISO?

Son una familia de normas técnicas interrelacionadas, emitidas por la International Organization for Standarisation (IOS) a través de sus comités regionales. Se eligió el término ISO porque significa igual en griego. Las principales son la ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003. Estas normas certifican la calidad de las unidades de negocio de la Empresa (por tanto, nunca se refieren a los productos), y no distinguen distintos niveles de excelencia, es decir, las compañías pueden optar por estas normas en función de sus ámbitos de actuación.

Estas normas certifican la calidad de las unidades de negocio de la Empresa (por tanto, nunca se refieren a los productos), y no distinguen distintos niveles de excelencia, es decir, las compañías pueden optar por estas normas en función de sus ámbitos de actuación.



Así, las firmas que diseñen, fabriquen o comercialicen sus mercancías podrán aspirar a conseguir la ISO 9001, ya que esta norma certifica calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa.

En estos tres últimos puntos se centra el ISO 9002. Los ISO 9003 miden los ensayos finales de los productos y las inspecciones.

El cumplimiento de las normas ISO sólo es obligatorio cuando así lo estipule una cláusula contractual entre proveedor y cliente, o por exigencias de la administración pública.

Estas normas son tan sólo un sistema de aseguramiento de la calidad. Certifican un mínimo de excelencia y garantizan que la calidad es estable de acuerdo con los objetivos marcados por la Empresa. Lo verdaderamente importante no es la obtención del ISO, sino el proceso por el que pasa la empresa para conseguir el certificado.

Según los expertos, el ISO se ha convertido en una herramienta de marketing y muchas compañías se anuncian en los medios de comunicación utilizando como reclamo el hecho de que sus productos hayan obtenido un certificado, lo que puede llegar a confundir al cliente potencial. Habrá que legislar en este sentido, para erradicar este tipo de publicidad engañosa, que sobrevive gracias a la confusión existente en torno al concepto de calidad.

Es aconsejable, aunque no imprescindible, acudir en primer lugar a una consultora. Ésta orientará al empresario, y le recomendará un plan de calidad a aplicar en su gestión, a través de la cual conseguirá el certificado que le acredita como cumplidor de las normas ISO.

La implantación de un plan de calidad suele proponer un cambio en la cultura de la Empresa. Los fracasos tienden a producirse en los momentos de puesta en marcha, ya que la compañía debe realizar una autoevaluación que permita definir los puntos más débiles para conseguir mejorarlos. Una vez superado este primer trámite, el plan establecido es sometido a una exigente auditoria por parte de las compañías certificadoras, que serán las encargadas de juzgar si la gestión llevada a cabo es acreditable.

Esto es el mínimo a conseguir para una Empresa que desea calidad; luego, hay que mantenerlo con posteriores evaluaciones, constantes mejoras y sucesivas auditorias.

En el año 99 se celebró en Madrid la II Conferencia Internacional sobre Calidad en la Gestión (Cical 99). En ella quedaron establecidos los ingredientes para el éxito de una oficina de control de calidad y de su director:

- Explicar la incidencia del control de calidad en la reducción de costes y el incremento de ingresos.

- Profundizar sobre las razones de cambio a través del Benchmarking (sistema articulado sobre una doble base: primero tomar como ejemplo las mejores estrategias de las empresas en el ámbito práctico; segundo, la medición del grado de satisfacción y motivación de las personas que trabajan en el proceso productivo, así como del cliente).

- Convertirse en estímulo para los principales departamentos y para la dirección, que además debería funcionar como una auditoría interna; y,

- Trabajar al lado del cliente.

Las áreas examinadas para conceder van desde el sistema de control de los proveedores, pasando por todo el proceso de producción y fabricación, hasta la escala jerárquica de responsabilidad dentro de la Empresa. Cerca de 20 factores distintos de la estructura de la compañía son sometidos a revisión.

En Cical, algunos expertos cifraron el precio de la no-calidad en el 15-20% de los costes financieros.
La compañía que implanta un sistema de calidad suele reducir sus costes de una forma considerable. Pero éste no es el único resultado positivo, ya que los ingresos también son susceptibles de mejora gracias a una mayor satisfacción del cliente y de los empleados (que se encuentran mucho más integrados en la Empresa). Además, muchas grandes firmas exigen a sus clientes la certificación ISO 9000. La Segunda Semana Europea de Calidad, celebrada en noviembre de 1996, tenía como lema "Calidad en Europa: Unidos ganamos". Y es que hay que insistir que la calidad es cosa de todos y a todos beneficia.

El cliente tiene la garantía de que el nivel de calidad programado por la Empresa se cumple de forma constante. Cuando una compañía establece un sistema de calidad, debe mantener una visión actualizada de la firma a lo largo de todo el proceso para aunar las iniciativas y los planes de mejora.

En este caso, se entiendo por visión el sueño con el que se quiere entusiasmar al accionista pero, sobretodo, al cliente, que resulta ser el objetivo principal y uno de los mayores beneficiados. Existe una complicada jerarquía de entidades encargadas de normalizar el proceso certificador. Cada una de ellas está capacitada para certificar determinados sectores industriales.

Ventajas del registro ISO 9000:

1. Optimización de la estructura de la empresa y motivación e integración del personal.
2. Mejor conocimiento de los objetivos de la empresa.
3. Mejora en las comunicaciones y en la calidad de la información.
4. Definición clara de autoridad y responsabilidades.
5. Análisis de las causas de los problemas de calidad.
6. Mejora en la utilización del tiempo y los materiales.
7. Aseguramiento de una calidad constante, con sistemas formalizados y certificados.
8. Disminución de defectos, menos trabajos repetidos y reducción de costes de calidad.
9. Prevención de errores.
10. Mejores relaciones con clientes y proveedores.
11. Mejora de la imagen corporativa.
12. Presentación de ofertas más competitivas13. Posible reducción de auditorías de clientes.
13. Documentación más adecuada en caso de reclamaciones.

El mejoramiento continuo

El Mejoramiento Continuo es un ejemplo de calidad total y de competitividad, más que una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo y competitividad, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

A continuación se presentan algunas definiciones de lo que significa el mejoramiento continuo para algunos autores:

Para James Harrington mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul define el mejoramiento continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible, al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. se expresa del mejoramiento continuo opinando que es mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

L. P. Sullivan define el mejoramiento continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización de lo que se entrega a los clientes.

Importancia del mejoramiento continuo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado, y hasta puedan llegar a ser líderes.

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas:

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.

3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas:

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.

Hay que hacer inversiones importantes

La Eficiencia del Proceso

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia
del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso. Las características típicas de eficiencia son:

- Tiempo del ciclo por unidad o transacción.
- Recursos (dólares, personas, espacio).
- Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso.
- Costo de la mala calidad.
- Tiempo de espera por unidad o transacción.

A medida que realiza la revisión, busque y registre los procedimientos para medir la eficiencia de actividades y grupos de actividades. Estos datos se utilizaran posteriormente, cuando se establezca el proceso total de medición.

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

El tiempo es uno de los recursos más importantes para el Directivo, hay que tener en cuenta que para que podamos aprovechar y sacar el máximo partido de nuestro tiempo tiene que ser y estar organizados.
Una mala organización nos hará perder mucho tiempo y esto irá ligado a perder dinero o dejar de ganarlo.

Junto con una buena organización del tiempo tiene que ir ligada una buena coordinación del personal de nuestra empresa. Aprovechar las cualidades de cada empleado, que no se repitan tareas, que estén comunicados los departamentos dentro de una misma empresa.

Antes de actuar hay que planear y programar cómo vamos a distribuir el tiempo.
Elementos que nos harán perder tiempo:

- mala organización (planificación)
- exceso de compromisos
- intrusiones : llamadas telefónicas, reuniones mal planificadas o a destiempo.
- Falta de delegación: no pueden hacerlo todo hay que aprender a delegar.

Para aprovechar al máximo el tiempo que se tiene tendremos en cuenta los siguientes puntos:

Tareas:

a. Tareas proactivas: aquellas que están programadas, son las más importantes ya que van dirigidas áreas claves.

b. Tareas reactivas : son las que no están programadas.

Teniendo en cuenta que las tareas más importantes son las programadas tendremos que darle un carácter de urgencia, intentando resolverlas cuanto antes mejor dejando tiempo para las imprevistas.

- Información: debemos informarnos sobre los distintos aspectos del negocio y su f funcionamiento.

- Planificación y delegación de funciones: cuando mejor planificados estemos más tiempo tendremos

- Principio de Pareto: según este principio los directivos utilizan la mayor parte de su t tiempo a solucionar problemas, en un negocio, el 20 por 100 de los problemas afectan al 80 por 100 de resultados y, a su vez, el 80 por 100 de los problemas sólo afecta al 20 por 100 de los resultados.

Hay una elevada cantidad de personas que trabajan muchas horas todos los días sentadas en una mesa. Disponen de la más moderna tecnología. Su buen uso, junto a una buena organización, dará como resultado una labor bastante más eficiente. Un ordenador, teléfono, fax, papeles...Estos elementos junto a otros muchos, suelen estar presentes en las mesas de

trabajo de las oficinas. Sea cual sea el lugar una correcta organización del entorno harás más eficaz el que hacer diario de estas personas.

Una cuestión de hábito:

El actual problema de tiempo ha surgido probablemente por culpa de una lenta e ininterrumpida adquisición de malos hábitos, por ejemplo, dejar los informes para el último momento, hacer las cosas uno mismo en vez de delegar, dar largas a las decisiones, y otros muchos. En otras palabras, trate de adquirir una serie de nuevos hábitos y dejar los viejos.

La planificación del tiempo:

La planificación hará que se dedique tiempo a hacer las cosas importantes, las cosas que sólo usted puede hacer y que deben hacerse para una fecha tope.

La planificación del tiempo ahorra tiempo. Marque objetivos y metas y mida el progreso al comparar lo que se ha logrado realmente con la meta original. Organice a su mesa de trabajo, a su secretaria y más que nada a usted mismo.

Ejercicio sobre los malversadores de tiempo:

Recomendamos que cada noche, antes de regresar a casa, se inviertan unos pocos minutos en revisar los resultados conseguidos, y para ello le sugerimos que formule las siguientes preguntas:

¿En qué grado y medida se han conseguido los objetivos propuestos?.

¿Cuánto tiempo ha dedicado a los trabajos programados y a los imprevistos?.

¿Puede reducirse alguna de las tareas a través de mi secretaria o un subordinado?.

¿He efectuado un trabajo que puede calificarse como inútil, en función de los resultados que debo conseguir?.

¿Qué trabajos hubieran resultado más efectivos si hubiéramos consultado con algún jefe o colaborador?
¿El número de interrupciones del día ha sido normal?.

Después de estas preguntas hay que tomar decisiones. Lo mejor que puede hacer en este instante es escribir los objetivos y prioridades del día inmediato. En este momento es más fácil hacer el enlace entre una jornada y otra.

Por último, si de verdad se quiere conseguir un éxito en la organización del tiempo, se deberá cultivar la tenacidad.

Los peligros de trabajar durante muchas horas:

Excusa:	Hacer frente a la acumulación de trabajo que se amontonó a lo largo del día.
Causa:	Demasiada actividad ineficaz, no productiva, mientras los demás avanzan en sus tareas.

Remedio: Lista de prioridades; más disciplina personal; tratar de delegar; emplear mejor las secretarias; filtrar las llamadas telefónicas.

La administración cotidiana del tiempo

Excusa: "No puedo clasificar mi día tan fácilmente"
Causa: Demasiadas interrupciones; tratar los problemas a medida que van surgiendo, no por orden de importancia; no ser capaz de diferenciar entre urgente e importante.
Remedio: Preparar un gráfico de análisis de tiempo cada día para advertir dónde se producen fugas.

Sistemas para controlar y administrar el uso del tiempo:

Causas teóricas de malversación del tiempo en la empresa:

- Falta de información
- Comunicaciones lentas y absurdas.
- Interrupciones constantes
- Desorganización de los colaboradores
- Exceso de urgencias
- Llamadas telefónicas
- Exceso de burocracia
- Errores de terceros
- Visitas al exterior
- Salidas para resolver problemas
- Exceso de reuniones
- Incompetencia de los jefes.

Causas reales de malversación del tiempo en la empresa:

- Falta de organización personal
- Confusión de prioridades
- Escasa delegación en nuestros colaboradores
- Exceso de optimismo al apreciar nuestras habilidades y potencial de trabajo
- Intentar abarcar un campo de actividades demasiado amplio
- Poca puntualidad y control de horario
- Dilación de las decisiones importantes
- Precipitación en otras decisiones, sin analizar a fondo el origen de los problemas.

Pasos para hacer que nuestro trabajo sea más eficaz:

1. **Ten organizado y limpio el lugar de trabajo:** Cada cosa en su sitio, y un sitio para cada cosa. Es muy fácil. Desde primera hora de la mañana todo debe estar preparado para funcionar correctamente. Puede haber un cliente que llame temprano y hay que estar preparados para informarle adecuadamente. En el puesto de trabajo el orden y la organización son la antesala de una mayor eficacia.

   Imaginar cuando se trabaja de cara al público, a nadie le gusta entrar en una tienda y verlo todo desordenado, da una mala imagen del lugar y de la persona que nos atiende.

Debemos tenerlo lo mejor presentado posible, para que provoque el deseo de compra por parte de nuestro cliente.

2. **Cuida la presentación personal:** Especialmente si trabajas de cara al público. Piensa que te ven a ti como representante de la empresa y que debes corresponder a la imagen que espera de ti tu interlocutor. Tampoco se debe descuidar una buena presentación de nosotros mismos de cara a los compañeros de trabajo.

3. **Haz cada cosa a su orden:** O sea, lo que viene primero. Muchas veces empezamos a trabajar con lo que nos apetece más ya que no resulta más placentero y dejar lo más complicado para el final, tenemos que tener en cuenta que a primera hora estaremos más "frescos" para resolver las dificultades y por la tarde no rendiremos con las misma eficacia.

4. **Lleva una planificación adecuada en tu agenda diaria:** Anota todos los temas que tengas que resolver, las anotaciones que surjan durante el día. Una buena técnica es crearte una lista de tareas a realizar y una vez se van haciendo irlas eliminando de tu agenda. También puedes establecer un orden según importancia de las tareas a desarrollar.

5. **Cumple la palabra dada al cliente:** Siempre tenemos que dar al cliente lo que verdaderamente estamos ofreciendo. Si surge algún problema y esto no es posible es mejor que les demos una explicación aunque no nos la hayan pedido.

6. **Organizarnos alrededor del teléfono lo que más nos haga falta a la hora de consultar con nuestros clientes.** Es muy molesto para el cliente y da impresión de estar desorganizados el hecho de estar interrumpiendo la conversación para ir a buscar determinada información. Es recomendable tener a mano, la lista de precios, albaranes,... hoy en día lo mejor es estar informatizados y consultarlo todo con nuestro terminal. Ten papel a mano para las anotaciones.

7. **Hay que escuchar al cliente para poder venderle nuestros productos.** Escuchando lo que nos dice vamos a descubrir sus necesidades de compra y asesorarle sobre qué articulo es el más adecuado para él. Si queda satisfecho con nuestra ayuda la próxima vez que tenga una necesidad recurrirá a nosotros o mejor aún.

8. **Estar bien informados de nuestros productos.** Cuando mejor conozcamos nuestros productos, mejor podremos informar a nuestros clientes y más fácil resultará venderlos. Un conocimiento adecuado del producto transmite confianza y credibilidad al cliente.

9. **Realiza anotaciones cuando hables con un cliente, proveedor o cuando hagas alguna consulta.** Es una manera de evitar olvidos y confusiones. Cuando llames para hacer una consulta, cuando hayas anotado todos los datos pregunta el nombre de la persona que está dándote la información. Será bueno adoptar el hábito de tomar notas para tenerlas adjuntadas con los temas que estamos tratando.

10. **Llevar fichas de control de tus clientes o personas que te han solicitado información:** Será un buen sistema de consulta. Lo podremos utilizar como base de

datos, podemos segmentarlo según edad, sexo, lugar de residencia... Siempre las podremos consultar cuando las necesitemos, es bueno anotar la última fecha en que se tuvo contacto y el motivo de la consulta.

LOS PROCESOS DE PARTICIPACION CIUDADANA

LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

LA PARTICIPACIÓN COMO PROCESO DE DESARROLLO HUMANO

El concepto *proceso* expresa la articulación de diversas y múltiples acciones orientadas hacia un fin determinado. Existen procesos referidos a grupos humanos y procesos relacionados con otros seres vivos.

En la sociedad humana, las personas formamos parte de *procesos sociales*, que nos hacen convivir en diferentes clases de grupos: familia, escuela, trabajo, diversión, políticos. En todos esos espacios las personas juegan un rol, desempeñan papeles a través de acciones cotidianas que son ejecutadas mediante la *participación.*

¿Pero qué es la participación entendida como *proceso?*

Entendemos a la participación como *"una forma de inversión social que le permite a los individuos reconocerse como actores que al compartir una situación determinada, tienen la oportunidad de identificarse a partir de intereses, expectativas y demandas comunes y que están en capacidad de traducirlas en formas de actuación colectiva con una cierta autonomía frente a otros actores sociales y políticos".*

Es importante analizar esta definición para distinguirla de lo que es la participación común y corriente:

- En esta concepción la participación se hace como parte de un grupo más amplio que sufre una situación determinada (problemas, necesidades, inquietudes, etc.)
- La acción participativa tiene una intencionalidad (tratar de lograr algo para superar o resolver una determinada situación).
- Al participar para lograr un objetivo los sujetos que participan construyen una identidad propia que los diferencia del resto de los grupos, en este sentido, la participación trasciende lo que puede ser una acción individual y se convierte en una intervención cuyo sentido es no sólo lo individual sino el interés colectivo.

Cuando las mujeres se agrupan para participar en un grupo o lo jóvenes forman un club deportivo y los niños forman un comité ecológico están participando con un sentido de proceso. Están orientándose hacia un proceso de desarrollo.

Los Diversos Tipos de Participación

Los autores que han trabajado el tema, identifican por lo menos cuatro tipos o formas de participación: participación social, participación comunitaria, participación ciudadana y participación política.

Nuria Cunill (investigadora venezolana) propone tres definiciones sobre participación.

Para ella, la participación social se refiere a los fenómenos de agrupación de los individuos en organizaciones a nivel de la sociedad civil para la defensa de sus intereses sociales (*en este sentido la esfera de lo social lo entiende en el sentido que le da Falleto, es decir, la capacidad de resolución de los problemas que hacen posible la vida... tratando de construir formas de*

organización que hagan posible satisfacer las necesidades. En este proceso los individuos se relacionan no con el estado sino con otras instituciones sociales.

En la participación comunitaria, el vínculo con el Estado tiene un sentido de impulso asistencial de acciones que en definitiva, son ejecutoras por los ciudadanos mismos y que, en general, están referidas a cuestiones vinculadas a su vida más inmediata. En esta visión el rol del Estado es de protector, asistencial, integrador.

La participación ciudadana implica la intervención de los individuos en actividades públicas, en tanto portadores de intereses sociales. O como afirma Rafael Gonzáles Ballar "un proceso gradual mediante el cual se integra al ciudadano en forma individual o participando en forma colectiva en la toma de decisiones, la fiscalización control y ejecución de acciones en los asuntos públicos y privados que lo afectan en lo político, lo económico, social y ambiental para permitirle su pleno desarrollo como ser humano y el de la comunidad en que se desenvuelve".

Finalmente la participación política se entiende como "...la intervención de los ciudadanos a través de ciertos instrumentos (el voto por ejemplo) para lograr la materialización de los intereses de una comunidad política".

La participación ciudadana es un proceso fundamental para apoyar la resolución de los problemas en el ámbito municipal y para garantizar una gestión municipal democrática eficaz y eficiente.

Marco legal desde el cual se pueden impulsar experiencias de participación ciudadana.

En Honduras el contexto legal que ampara los procesos de participación ciudadana es variado y ha sufrido transformaciones significativas a lo largo de su historia.

Un breve recorrido de la dinámica del contexto legal que garantiza procesos de participación ciudadana.

Después de la independencia se promulgaron leyes vinculadas al desarrollo municipal durante 1840, 1885, 1895, 1906, 1927 y 1990.

En la Ley de 1840 el énfasis puesto en la definición del municipio sobre la base del número de habitantes; en 1885 se acentúa la posibilidad de asociación legal que pueden tener los vecinos que viven en el término territorial municipal, en ella surge la figura del gobernador departamental administrador del territorio departamental y municipal.

En 1885 se trata de disminuir la figura del gobernador y se transfieren competencias al gobierno central (creación y fusión de territorios municipales y departamentales. Con la Ley de 1906 sé continua con la centralización, se crea la figura del alcalde auxiliar.

En 1927 se promulga la quinta ley y desde ese entonces se viven una serie de situaciones:

a. Con el decreto 179 del 6 de marzo de 1939 se suprime la autonomía durante el régimen de Carías.

b. En 1957 que se restablece parcialmente la autonomía municipal (Decreto 10 de diciembre de 1957). Sin embargo en este período se eliminan impuestos, contribuciones y tasas

mediante los cuales las alcaldías obtenían sus ingresos y además se crean una serie de instituciones del Estado que quitan atribuciones al gobierno municipal.

c. En 1978 se crean las Juntas Regionales de Desarrollo que le quitan protagonismo a los gobiernos municipales, hasta 1984 que se suprime.

d. En 1986 se crean las Unidades Departamentales desconcentradas de SECPLAN hasta que en 1990 se promulga la actual Ley de Municipalidades.

En 1982 surge la actual constitución de la República, en ella se consignan una serie de derechos que garantizan la participación y el ejercicio de derechos ciudadanos, sociales, económicos y jurídicos, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Posibilidades de participación y derechos ciudadanos que ofrece la Constitución de 1982.

Título	Capítulo	Art.	Descripción
I	I	5	• Se establece la democracia participativa como principio de Estado.
II	II	15	• Se reconoce a la solidaridad humana y el principio de autodeterminación de los pueblos.
II	III	36,37,38,39,40,41, 42.	• Define a los ciudadanos, plantea derechos y deberes, suspensión de ciudadanía, restablecimiento.
II	IV	44, 45, 47	• Garantía y obligatoriedad del Voto • Garantía de la participación política • Garantía de la existencia de los partidos políticos.
III	I	59	• Protección y respeto a la persona humana.
III	I	60	• Garantía de la igualdad, no discriminación por sexo, raza, clase.
III	I	61	• Garantía la inviolabilidad a la vida íntima, seguridad, libertad, propiedad.
III	II	65,66,67,68,69,70,71	• Derecho a la vida, no pena de muerte.
III	II	72,73,74,75,76	• Garantía de emisión del pensamiento
III	II	77	• Garantía de la libertad del culto.
III	II	78,79	• Libertad de asociación y reunión
III	II	80	• Derecho de presentar peticiones a las autoridades y de tener respuesta legal.
III	II	81,82,83,84,85,86,97, 88,89.	• Circulación, defensa, tener defensor derechos al ser arrestado.
III	II	107	Prohibición a extranjeros de poseer propiedades título adquiridos y poseídos en un límite de 40 KM (mares litorales zonas fronterizas, etc.).
III	III	111,112,113,114,115,116,117 , 118.	Protección de la familia y la infancia, tercera edad.

Posibilidades de participación y derechos ciudadanos que ofrece la Constitución de 1982 (continuación).

Título	Capítulo	Art.	Descripción
III	IV	119-126	• Protección a la Niñez
III	V	127-141	• Derecho al trabajo, regulación, búsqueda de equidad
III	VI	142-144	• Seguridad Social
III	VII	145-150	• Derecho a la protección de la salud, servicios, programas, políticas de coordinación
III	VIII	151-177	• Derecho a la educación y la cultura, servicios, programas, políticas de coordinación, rol rector de la UNAH.
III	IX	178-181	• Derechos en Vivienda, préstamos, fondos especiales
IV	I	182-183	• Garantías constitucionales: Habeas Corpus, Amparo
V	XIII	321-327	• Responsabilidades de los funcionarios públicos frente al país.
VI	I	328-341	• Principios del sistema económico basada en la justicia social y la distribución de la riqueza.
VI	III	344-350	• Reforma Agraria: Visión integral, participación de campesinos, marco institucional global.

Posibilidades que ofrece para la Participación Ciudadana La Ley de Municipalidades

Título	Capítulo	Art.	Descripción
I	Unico	5,6,7	• Posibilidad para que los ciduadanos pueden accionar contra actos de la Municipalidad a través del mecanismo *Petición de rendición de cuentas.*
II	II	16,17,18	• Convocatoria a Plebiscito
II	II	19	• Apertura para realizar Cabildos Abiertos y Asambleas Consultivas.
III	IV	49	• Definición, integración, funciones, funcionamiento del Consejo de Desarrollo Municipal (C.D.M).
III	V	54,55	• Definición, mecanismos de elección y funciones, de los alcaldes auxiliares.
III	V	56	• Acreditación y reconocimiento de Patronatos.
IV	I	58,59,60,61,62,63,64	• Posibilidades para participar en la prestación de servicios públicos municipales (empresas mixtas).

INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS PARA IMPULSAR PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La Ley de Municipalidades consigna una serie de instrumentos con los cuales se pueden desarrollar procesos de participación ciudadana. A continuación se menciona algunos de ellos y se describe su procedimiento.

Instrumento/Definición	Procedimiento
Consejo de Desarrollo Municipal Instrumento de participación integrado por representantes de todas las fuerzas vivas del municipio. La finalidad del Consejo de Desarrollo Municipal es fungir como un ente asesor de la Corporación Municipal en: → La elaboración, ejecución y evaluación de los Planes de Desarrollo Municipal. → Formulación de planes de reordenamiento administrativo. → Elaboración de presupuestos y programas de inversión. Obtención de empréstitos y apoyar convenios con el gobierno central.	– Son nombrados por la Corporación Municipal. – Integración igual al número de regidores. – Se integra en los primeros noventa días de gobierno – Su conformación constará en acta. – La composición del Consejo debe representar al conjunto de las fuerzas vivas del municipio. – Las reuniones del CDM serán una vez al mes y su convocatoria es potestad del alcalde. – El período de funciones de los consejeros es por un año renovable. Los que no funcionen pueden ser removidos.
CABILDOS ABIERTOS Los cabildos abiertos son un mandato de Ley, en la cual la Corporación Municipal convoca a los ciudadanos y a sus organizaciones para concertar y resolver problemas que afectan a la comunidad. - Para los ciudadanos y sus organizaciones los cabildos abiertos son un instrumento de priorización de sus necesidades en función de intereses sectoriales para concertar y ejecutar mancomunadamente con el gobierno local proyectos comunales y así cumplir con sus obligaciones ciudadanas.	Los Cabildos Abiertos en cualquiera de sus modalidades tienen las siguientes fases: 1. Presentación de propuesta inicial en Corporación Municipal por parte del Alcalde Municipal. 2. Convocatoria amplia a la ciudadanía y sus organizaciones. 3. Preparación de la Carpeta Básica Informativa o de concertación. 4. Sesión de Cabildo ↳ Información/ concertación ↳ Firma del Acta informativa o de compromisos. 5. Seguimiento de Compromisos 6. Evaluación de los compromisos.
AUDIENCIAS PÚBLICAS Instrumento para abordar, conocer y dirimir conflictos de intereses comunales. El alcalde funge como un mediador en el conflicto que se ventila.	- Identificar Temas - Girar invitaciones a las personas - Celebrar audiencias - Tomar una posición frente al tema.

PLEBISCITO Mecanismo de consulta a la población sobre temas, trascendentales a nivel local, departamental o nacional.	Pasos a seguir para realizar un plebiscito: • Convocatoria amplia con visto bueno de Corporación Municipal • Elaboración del reglamento del proceso de consulta. • Levantamiento del censo local de los electores. • Instalación del sistema de votación • Campaña de información sobre organización y aspectos operativos de la consulta. • Colocación de Urnas • Votación • Escrutinio • Levantamiento de acta de resultados • Declaración de resultados finales.
ALCALDÍA AUXILIAR Es un instrumento mediante el cual se ejerce el poder local a nivel de aldea representa al alcalde municipal.	Funciones • Cumplir y hacer cumplir leyes, reglamentos, ordenanzas y demás disposiciones que emanen de la Corporación Municipal. • Resolver problemas que se presenten en las aldeas. • Recepcionar, reclamos, quejas, recomendaciones que tengan que ver con la buena marcha del municipio. • Entregar notificaciones que procedan de la cabecera municipal u otras instancias.
ELECCIONES MUNICIPALES Proceso jurídico que garantiza la participación de todos los vecinos del término municipal en la elección de la Corporación Municipal	Mediante sufragio directo, secreto y directo.

OTROS INSTRUMENTOS NO CONTEMPLADOS EN LA LEY

Corporación para el Desarrollo de San Pedro Sula (CORPODE), Organo Mixto de Administración del Centro Comercial de San Pedro Sula integrado por ONGs, Gobierno Municipal, Empresa privada, Gremios y Organizaciones comunitarias e Instituciones Educativas.

Fondo de Apoyo a Iniciativas Locales (FAIL).

El Fondo de Apoyo a Iniciativas Locales es un mecanismo de financiamiento local iniciado conjuntamente por la Corporación Municipal y PROLANCHO, y está abierto a aportes de otros patrocinadores. Consiste en un fondo patrimonial, colocado a plazo fijo en una institución bancaria, cuyos intereses se utilizan para financiar iniciativas locales de desarrollo.

Agencia para el Desarrollo Económico Local

Mecanismo mixto (municipalidad agentes económicos) encargado de promover el desarrollo local mediante la gestión de proyectos productivos y financiamiento rural.

Iniciativa de la Paz:

Instancia de participación ciudadana, responsable de impulsar una estrategia de desarrollo a largo plazo para el municipio de La Paz, mancomunando esfuerzos del gobierno municipal, empresa privada, organizaciones comunitarias y ciudadanos en general.

Comisión Interinstitucional del Merendón

Organo Asesor de la municipalidad de San Pedro Sula que integra a ONGs. Organizaciones comunitarias, instituciones públicas y dependencias municipales, cuyo fin es lograr una intervención integral y sostenible en la cordillera del Merendón.

Nota: sólo se reseñan algunas experiencias

POLITICAS Y ESTRATEGIAS PUBLICAS

- **Estrategias para la Reducción de la Pobreza (ERP)**
- **Prevensión de la violencia**

IV. COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

A. VISION GLOBAL

La ejecución de la presente Estrategia para la Reducción de la Pobreza, constituye un compromiso histórico de la sociedad hondureña, a través de sus instancias representativas, tanto a nivel de los poderes del Estado, como de los partidos políticos y las organizaciones sociales y empresariales. El amplio apoyo de la hondureñidad en su conjunto, permitirá que la estrategia se convierta en una política de Estado, con una perspectiva de largo plazo y cuya ejecución no se vea alterada por los cambios de gobierno.

El objetivo fundamental de reducir la pobreza de manera significativa y sostenible, se basará tanto en el crecimiento económico, rápido, sostenido y equitativo, como en medidas dirigidas al desarrollo del capital humano; y a proporcionarles a los hogares pobres un mayor acceso a los otros factores de producción, a la infraestructura económica y a otros servicios públicos. La estrategia también considera la necesidad de continuar ejecutando medidas de corto plazo que coadyuven a proveer una red de seguridad social a la población en condiciones de extrema pobreza.

A través de la ejecución de la estrategia será factible la edificación de una sociedad que garantice a su población el acceso adecuado y equitativo a los bienes y servicios esenciales; en un contexto de amplia participación y seguridad ciudadana; y donde los valores morales y culturales sean el fundamento esenciai que permita el desarrollo efectivo de la democracia, el pleno goce de los derechos y el ejercicio responsable de los deberes.

1. METAS GLOBALES

En esta sección se identifican una serie de metas de carácter global, cuyos grados de cumplimiento constituirán los principales indicadores acerca de la superación de los problemas fundamentales relacionados con la pobreza, y con ello la concretización de la visión de una Honduras transformada hacia el mediano y largo plazo.

Las metas globales, así como los aspectos específicos que se plantean en cada una de las áreas programáticas, se derivan de los hallazgos encontrados en el diagnóstico y determinantes de la pobreza. Por tal motivo, se destacan aspectos centrales como el crecimiento económico sostenido y equitativo; el desarrollo del capital humano, como elemento esencial para elevar la calidad del trabajador hondureño y mejorar el acceso a necesidades básicas, principalmente de educación y salud; y los elementos que permiten garantizar la sostenibilidad de la ERP, en áreas como participación democrática, democracia participativa, transparencia y medio ambiente.

Para el diseño de las metas se han considerado, algunos parámetros internacionales definidos hacia el año 2015 por la Organización de las Naciones Unidas, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial. Además, se han tomado en cuenta proyecciones hechas por el Banco Mundial, que tienen como base tendencias observadas desde 1960 en una muestra de 140 países en variables básicas como el crecimiento económico y las tasas de urbanización; y estimaciones del Fondo Monetario Internacional, en el marco de la iniciativa HIPC. Además, se han tomado en consideración aspectos como las tendencias en el desempeño de indicadores en salud y educación en el caso hondureño.

Es indudable que la viabilidad de las metas requiere, además de una tasa adecuada de crecimiento sostenible, la voluntad política de incrementar de manera sustancial y sostenible, tanto la cantidad como la calidad, el gasto social; y la manifiesta decisión de

avanzar en los procesos de transformación nacional en áreas fundamentales relacionadas con la promoción de la competitividad, el desarrollo humano y la reducción de la vulnerabilidad ambiental. Un elemento básico que motiva un enfoque positivo en la definición de las metas se refiere a la disponibilidad que tendrá el país de recursos adicionales, proveniente en gran medida del alivio de su deuda pública externa.

Bajo este marco, se establecen las siguientes metas globales, las cuales podrán modificarse cada cierto tiempo, en base a los resultados de las evaluaciones y en respuesta a los cambios que ocurran en el entorno social, económico y político de la Estrategia.

a) **Reducir la incidencia de la pobreza y la extrema pobreza en 24 puntos porcentuales**. Esto es consistente con un escenario caracterizado por aspectos claves como los siguientes: un crecimiento anual promedio del PIB per cápita que pase de 2.2% a 3.5% anual, en base a un mejor desempeño del PIB y la tendencia de disminución de la tasa de crecimiento poblacional; en un marco de mayor estabilidad macroeconómica; y un gasto social, más eficiente y eficaz, que llegue a 50% de los gastos totales del Gobierno Central en los primeros cinco años de implementación de la estrategia,. Además, será necesaria la adopción de una serie de medidas, programas y proyectos que estén orientados a: proporcionar las oportunidades a fin de que una mayor proporción del PIB sea generada por la población pobre; y a mejorar las condiciones de vida de la población en condiciones de mayor vulnerabilidad.

b) **Duplicar la cobertura en educación prebásica en niños de 5 años**. Se refiere a educación preescolar formal con un año de duración. Su cumplimiento implica un crecimiento sostenible de la cobertura no menor al 4.4% anual, lo cual es consistente con la tendencia de la ultima década. Además. Será necesario ampliar la infraestructura; formar y contratar maestros adicionales; y promover formas alternativas de entrega de servicios, a través de ONGs u otras organizaciones comunitarias. Se considera que el crecimiento marginal después de haber logrado un alto porcentaje de cobertura es menor, tal como lo ponen de manifiesto países con alto nivel educativo pero con tasas de educación preescolar que no llegan a más de un 80%.

c) **Lograr una cobertura de 98% en el acceso a los dos primeros ciclos de la educación básica**. La meta está vinculada a una serie de acciones, como: un incremento real del presupuesto de la Secretaria de Educación; ampliar y hacer sostenibles las escuelas PROHECO, mejorando su eficiencia; elevar a nivel de educación superior la formación de los docentes; aplicar eficientes formas de gestión e innovación curricular; desarrollar programas de alimentación nutricional; y mantener y mejorar los programas del FHIS, PRAF, Escuela Saludable, etc. con acciones que tiendan a fortalecer áreas de demanda y oferta de servicios educativos básicos. Esta meta también estará vinculada a mejorar la calidad en estos niveles de la educación, reduciendo la deserción y repitencia y mejorando la eficiencia en general.

d) **Lograr una cobertura neta del 70% en el tercer ciclo (7° a 9° grados) de educación básica**. Para ello será necesario, además de mejorar la calidad educativa tanto en formación de docentes como en curricula, ampliar los incentivos como becas o subsidios directos que ayuden a retener a los estudiantes de hogares pobres en los últimos tres años de educación básica; así como fortalecer o crear modalidades alternativas con participación comunitaria.

e) **Lograr que el 50% de la nueva fuerza laboral complete la educación secundaria**. En este caso también será importante mejorar la calidad educativa; ampliar y desarrollar incentivos que permitan a estudiantes continuar los siguientes años de la secundaria, especialmente en colegios técnicos; aumentar de manera sustancial la oferta de centros escolares; y lograr mayor participación de ONGs, empresarios, padres de familia, etc.

f) **Reducir a la mitad las tasas de mortalidad infantil y en niños menores de 5 años.** Esto implica pasar de 33 y 44 por cada mil nacidos vivos en 1998 a 17 y 23, respectivamente, en 2015. Según estadísticas de entidades nacionales del sector salud, a finales de la década de los 80 la tasa de mortalidad infantil era 50 por mil nacidos vivos y para menores de 5 años era de 65 por cada mil nacidos vivos; lo que estaría indicando una reducción anual cercana al 5% entre 1990 y 1998. Considerando estas tendencias y un escenario con nuevas políticas y proyectos, resulta más que factible asumir metas no inferiores a las que históricamente han venido ocurriendo en el país. No obstante, será necesario eliminar la deficiencia de vitamina A y yodo en menores de 5 años; alcanzar y mantener el 100% de inmunizaciones en menores de 1 año (polio, difteria, tétano, sarampión y tuberculosis). Esta meta también esta relacionada con los resultados en materia de agua potable y saneamiento.

g) **Disminuir a no más de 20% la desnutrición en menores de 5 años**, para lo cual será necesario ampliar y reforzar los programas de merienda escolar, Escuela Saludable y el bono nutricional, atención a mujeres embarazadas, promover la importancia de la lactancia materna e implementar verdaderos sistemas de vigilancia alimentaria y nutricional en todos los centros de salud urbanos y rurales, que permitan la alerta temprana y la adopción de correctivos oportunos. Los mayores esfuerzos se realizarán durante los primeros 5 años de ejecución de la ERP. El logro de esta meta permitirá, además, reducir los altos índices de deserción y ausentismo escolar.

h) **Reducir a la mitad la tasa de mortalidad materna, pasando de 147 a 73 por cada 100,000 nacidos vivos.** Como factores coadyuvantes al logro de esta meta, se harán esfuerzos en las siguientes áreas: aumentar a más del 90% el acceso a mujeres embarazadas a control prenatal; aumentar a más de 70% la proporción del parto institucional (partos en establecimientos adecuados); aumentar a más de 70% la proporción de mujeres en unión que utilizan métodos de planificación familiar; y mejorar sustancialmente la atención a la mujer adolescente embarazada.

META	Base[1]	AÑO 2001	2002	2003	2004	2005
POBREZA, CRECIMIENTO Y POBLACIÓN						
Pobreza[2] (% de hogares)	66.0	63.0	61.5	60.0	58.5	57.0
Extrema pobreza[2] (% de hogares)	49.0	47.0	45.0	43.0	41.0	39.0
Población [3] (tasa de crecimiento anual)	2.5	2.5	2.4	2.4	2.3	2.3
PIB real[4] (tasa de crecimiento anual)	4.5	4.5	5.0	5.5	5.5	5.5
PIB Per cápita[4] (tasa de crecimiento anual)	2.0	2.0	2.6	3.1	3.2	3.2
GASTO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO						
Gasto Social como % del Gasto Total	40.0	42.0	44.0	46.0	48.0	50.0
Educación prebásica (niños de 5 años)[4]	40.0	42.0	45.0	48.0	51.0	54.0
Educación básica primer y segundo ciclo (matrícula neta)[4]	87	87.0	88.0	89.0	90.0	91.0
Educación básica tercer ciclo (matrícula neta)[4]	35	37.0	39.0	41.0	43.0	45.0
Fuerza de trabajo nueva con secundaria completa)[4]	35	36.0	37.0	38.0	39.0	40.0
Mortalidad infantil (por 1,000 n.v.)[5]	33	32.0	31.0	30.0	29.0	28.0
Mortalidad en menores de 5 años (por 1,000 n.v.)[5]	44	44.0	43.0	42.0	40.0	38.0
Desnutrición en menores de 5 años[6] (%)	40	38.0	36.0	34.0	32.0	30.0
Mortalidad materna (por 100,000 n.v.)[7]	147	143.0	138.0	133.0	128.0	123
Acceso a agua potable y saneamiento[8] (%)	81	82.0	84.0	86.0	88.0	90
EQUIDAD DE GÉNERO						
IDH relativo a la mujer[5]	0.644	0.650	0.660	0.675	6.690	0.708
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL						
Estrategia Nacional para el Desarrollo Sostenible						

[1] Normalmente se refiere al año 1999 u otro año cercano a este.
2 Proyecciones en base a estimaciones del FMI; 3 EPHPM; 4 en base a proyección del Banco Mundial; 5 Informe sobre Desarrollo Humano 2000; 6PRAF; 7 PRAF, citado por Programa de Transición y Protección del Gasto Social; 8IDH Honduras.

i) **Lograr un acceso del 95% a agua potable y saneamiento**. Para ello se aprobará y pondrá en ejecución una Ley Marco del Sector de Agua y Saneamiento; se logrará una amplia participación de los gobiernos locales y las comunidades en el desarrollo y manejo de sistemas de agua. Asimismo, será fundamental la continuación y ampliación de los proyectos del FHIS en este sector; el desarrollo de un fuerte programa de manejo de cuencas; así como amplias campañas de concientización sobre la protección de las fuentes de agua y el uso racional de este recurso.

j) **Equiparar y elevar en un 20% el Índice de Desarrollo Humano relativo a la mujer**, pasando de 0.644 actual a 0.773 en 2015. Para ello se buscará: eliminar cualquier disparidad en los distintos niveles de la educación; equiparar el acceso de la mujer en el mercado laboral y las remuneraciones; y promover una mayor tasa de participación de la mujer en cargos de elección y de puestos directos, entre otros. El logro de una mayor equidad de género depende no solo de la legislación sino también de la concientización de la población para eliminar toda forma de discriminación, que se pueda traducir en un esfuerzo concertado del Gobierno, la sociedad civil y la empresa privada. También será determinante lograr una elevación del IDH a nivel nacional, ubicado en 0.653 en el informe 2000 del PNUD.

k) **Implementar una estrategia para el desarrollo sostenible**, a fin de revertir la pérdida de recursos ambientales. En este sentido se aprobarán la ley de ordenamiento territorial, nueva ley forestal y ley de gestión de riesgos; y se logrará que la mayoría de las municipalidades consideren en su plan de acción municipal la protección ambiental y la gestión de riegos. Asimismo, será necesario fortalecer la capacidad normativa, de planificación y gestión de la Secretaria de Recursos Naturales y Ambiente y fortalecer los niveles de coordinación entre las diversas entidades públicas, privadas y locales que realizan acciones en el sector.

2. INDICADORES DE METAS

Para cada una de las metas globales, antes planteadas se han definido algunos indicadores claves de seguimiento. Además, en el anexo A se presenta un matriz más detallada en la cual se relacionan metas globales y sus indicadores, con indicadores de objetivos intermedios e inmediatos de la ERP.

METAS	INDICADORES
a) Reducir la incidencia de la pobreza en 24 puntos porcentuales	▪ Tasa de pobreza ▪ Tasas de pobreza extrema ▪ Índice de brecha de pobreza
b) Duplicar la cobertura en educación prebásica en niños de 5 años	▪ Matrícula neta anual en prebásica ▪ Tasa de finalización de prebásica
c) Lograr cobertura de 98% en dos primeros ciclos de educación básica	▪ Matrícula bruta anual en primer y segundo de básica ▪ Matrícula neta anual en primer y segundo de básica ▪ Tasa de finalización del tercer grado de educación básica ▪ Tasa de finalización del sexto grado de educación básica
d) Elevar cobertura neta a 70% en el tercer ciclo de educación básica (7° – 9° grado)	▪ Matrícula bruta anual en 7° a 9° grado ▪ Matrícula neta anual en 7° a 9° grado ▪ Tasa de finalización del 9° grado
e) Lograr que el 50% de la nueva fuerza laboral complete la educación secundaria	▪ % de la fuerza de trabajo con educación completa ▪ Promedio de escolaridad en población de 15 a 24 años
f) Reducir a la mitad las tasas de mortalidad infantil y en niños menores de 5 años	▪ Tasa de mortalidad infantil (por cada 1,000 n.v.) ▪ Tasa de mortalidad en menores de 5 años (por 1,000 n.v.)
g) Disminuir a no más del 20% la desnutrición en menores de 5 años.	▪ Talla y peso promedio anual en menores de 5 años ▪ Tasas de malnutrición infantil
h) Reducir a la mitad la mortalidad materna.	▪ Tasa de mortalidad materna por cada 1,000 n.v.
i) Lograr acceso de 95% a agua potable y saneamiento	▪ % de hogares con acceso a agua potable ▪ % de hogares con sistemas de eliminación de excretas
j) Equipara y elevar en un 20% el índice de desarrollo humano de la mujer	▪ IDH de la mujer ▪ Índice de potenciación de genero
k) Implementar estrategia de desarrollo sostenible	▪ Área forestal en relación a superficie total ▪ Extensión de áreas protegidas ▪ Nivel de contaminación del agua ▪ Nivel de polución del medio ambiente

B. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

El desarrollo de los diferentes programas, medidas de política y proyectos específicos, que constituyen la esencia de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza (ERP), se basan en cinco grandes lineamientos, que buscan servir de principios orientadores en la definición de las prioridades de los programas, políticas y proyectos.

1. PRIORIZAR LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA SOBRE EL ALIVIO DE LA POBREZA

Dada la dimensión de la pobreza en Honduras, es obvio que ésta no puede ser resuelta a través de transferencias (bonos/subsidios) del Estado para cubrir el déficit de ingresos de los hogares pobres. El estudio realizado por IPEA estimó que en 1999 para igualar el ingreso de todas las personas pobres con la línea de pobreza, se requerirían L.11,000 millones, equivalente a más del 75% de los ingresos corrientes del Gobierno Central para ese año.

La capacidad del Estado en materia de gasto e inversión pública guarda estrecha dependencia con el tamaño de la economía y con su tasa de crecimiento, cuya magnitud quedó evidenciada en el diagnóstico; así como con respecto a la relación de ingresos corrientes sobre el PIB, la que en el caso de Honduras ya alcanza niveles adecuados (aprox.18%). En base a estos factores, los ingresos corrientes durante la década de los 90 subieron a una tasa anual de 24%, levemente superior a la tasa de inflación anual (19.4%). Lo anterior refleja el escaso margen que tiene el Estado de Honduras para financiar nuevos programas en las diversas áreas del presupuesto, incluyendo los sectores sociales. Esto es aplicable aún cuando el Gobierno pueda contar con recursos fiscales adicionales, generados por el alivio de la deuda externa o derivados de aumentos sustanciales en las tasas impositivas. Los aumentos en los impuestos tendrían un impacto negativo en el crecimiento económico y podría redundar en un aumento mayor en la pobreza en el mediano y largo plazo.

En consecuencia, la Estrategia contempla concentrar los mayores esfuerzos en materia de gasto e inversión social en programas, medidas y proyectos, que den prioridad a la reducción sostenida de la pobreza; a través de un enfoque que enfatiza el largo plazo, y con atención especial en aquellas áreas de acción que abran oportunidades para que la población pobre por sus propios medios, pueda mejorar sus ingresos.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

La Estrategia está orientada por cinco lineamientos, los cuales pueden sintetizar así:

1. **Priorizar la reducción sobre el alivio de la pobreza.** Dada la escala y profundidad de la pobreza, las transferencias monetarias que el Gobierno pueda otorgar no son suficientes ni sostenibles; por lo tanto, el crecimiento y las reforma que lo estimulen serán el motor de la reducción de la pobreza.

2. **Priorizar acciones en los sectores y zonas más postergadas del país.** Se centrarán acciones en las zonas en donde haya mayor concentración de pobreza (departamentos del sur y occidente y partes rurales de la zona central, así como barrios marginales). Además, entre aquellos grupos que tienen probabilidades altas de encontrarse en condiciones de pobreza (hogares con muchos niños, hogares con jefes que son mujeres, o muy jóvenes o de l tercera edad, o grupos étnicos que carecen de oportunidades).

3. **Fortalecer la gobernabilidad y la democracia participativa.** Las acciones tenderán a aminorar las desigualdades y la exclusión social; consolidar la institucionalidad democrática participativa; y promover la transparencia.

4. **Fortalecer el papel de las municipalidades, comunidades, ONGs y empresa privada.** Se fortalecerá el papel normativo y regulador del Gobierno Central y otorgará un alto valor a los programas y proyectos que puedan s ejecutados de manera descentralizada y con participación comunitaria, incluyendo la empresa privada y organizaciones de desarrollo.

5. **Proteger el ambiente y mitigar desastres.** Se privilegian las acciones para mejorar la gestión ambiental y romper el círculo vicioso entre la degradación ambiental y la pobreza.

Bajo este enfoque, un requisito fundamental aunque no suficiente para reducir la pobreza es el logro de un crecimiento económico acelerado y sostenido, por medio del cual se genere la creación de empleos permanentes y se establezca la base para el aumento real del ingreso per cápita. Estas acciones serán combinadas con políticas orientadas a un mayor desarrollo del capital humano; y a mejorar la distribución de los ingresos, principalmente a través de una mayor equidad en el acceso a los recursos productivos y a servicios básicos.

Una economía en rápido crecimiento además de que genera empleos en mayor cantidad y de mejor calidad, también facilita el acceso a los recursos fiscales que son necesarios para aumentar las inversiones públicas en capital físico y humano, que a la vez se requieren para sostener en el largo plazo el crecimiento rápido de la economía. Por ello, se fomentarán las oportunidades de inversión, especialmente en áreas de alto potencial económico, que garanticen mayor generación de valor agregado y empleos. Las iniciativas para su aprovechamiento le corresponde al sector privado, entendido éste bajo un enfoque amplio que comprende tanto a la gran empresa como a los pequeños y medianos empresarios, en un marco de condiciones propicias con apoyo del sector público.

Lo anterior no implica que se dejen de implementar programas de alivio, focalizados en población bajo condiciones de extrema pobreza. Sin embargo, los subsidios y transferencias para aliviar situaciones de pobreza se asignarán únicamente en los estratos más alejados, hacia abajo, del costo de la canasta básica de alimentos.

Por otro lado, la implementación de programas de alivio estará acompañada de medidas que fortalezcan los vínculos entre éstas y las iniciativas que tiendan a reducir la pobreza en el mediano y largo plazo. Bajo este principio, se busca fortalecer la relación entre los bonos del PRAF y el mejoramiento de las condiciones de demanda y oferta de servicios educativos básicos; y entre los programas para generar empleo del FHIS con la creación y mejoras de infraestructura económica y social, tendente a facilitar la actividad económica y la formación de capital humano.

2. PRIORIZAR ACCIONES EN LOS GRUPOS VULNERABLES Y ZONAS MÁS POSTERGADAS DEL PAÍS

La Estrategia de Reducción de la Pobreza prioriza en intervenciones tendentes a atacar las causas específicas de la pobreza y al fortalecimiento de redes de protección social, a favor de diversos grupos y sectores, con mayor grado de vulnerabilidad social.

En este sentido, la ERP le otorga una alta prioridad al desarrollo de acciones para lograr que los departamentos con más bajos índice de desarrollo humano y con más alto nivel de necesidades básicas insatisfechas, puedan tener un gasto social per cápita igual o superior a los departamentos con mejor situación respecto a estos indicadores. Lo anterior no implica que se tenga que disminuir el ya bajo nivel de gasto social en ninguna zona del país para mejorar el de otras, sino de lograr la equidad en la distribución de la inversión pública, particularmente en las áreas de educación y salud. Al interior de los departamentos más pobres, se otorgará una atención especial a la población que habita en las zonas rurales de los mismos.

Asimismo, se orientarán esfuerzos a la reducción de la pobreza en las áreas urbanas, especialmente en los barrios marginales, con programas que permitan mejorar las condiciones de vida de sus pobladores; crear mayores oportunidades de empleo; y reducir el alto riesgo frente a desastres naturales. Acciones específicas serán necesarias en ciudades de tamaño intermedio, también con el objetivo de lograr equidad a nivel geográfico en la creación de oportunidades de mejores ingresos; lo que además, contribuirá a reducir la presión demográfica y los problemas que esto conlleva, sobre las grandes ciudades.

Además del aspecto espacial, la estrategia le otorga especial importancia a algunos grupos dentro de la sociedad hondureña cuyas probabilidades de encontrarse en condiciones de pobreza son mayores. Entre estos grupos destacan los hogares con un número grande de niños; los hogares con mujer jefe; los hogares con jefes muy jóvenes o de la tercera edad; y hogares con jefes con bajo nivel de escolaridad. Otros factores que elevan el grado de vulnerabilidad social de los hogares, y que por lo mismo orientan la priorización de acciones, son: la menor escolaridad del jefe y su cónyuge; la condición de subempleo o el contar con un solo ingreso.

Aspectos como la equidad de género y la dimensión étnica han sido identificados como temas de suma importancia en el desarrollo de la Estrategia. Debido a ello, tanto la mujer como las personas pertenecientes a los diversos grupos étnicos del país tienen un tratamiento específico y, al mismo tiempo, se les consideran como elementos transversales en las distintas áreas programáticas de la ERP.

3. *FORTALECER LA GOBERNABILIDAD Y LA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA*

La pobreza implica privación material y exclusión política de los pobres, lo que a su vez deriva en condiciones que profundizan la incidencia de la pobreza. Debido a ello, la Estrategia incluye políticas y acciones, implícitas y explícitas, para aminorar las desigualdades de género y la exclusión social, que puedan ser motivadas por características étnicas, edad o discapacidades físicas o mentales diversas.

En el marco del proceso de ejecución del Plan Maestro de Reconstrucción y Transformación Nacional (PMRTN) se han desarrollado una serie de acciones tendientes a crear condiciones y mecanismos orientados a garantizar la transparencia en la gestión pública. La ERP le dará continuidad y profundizará dichos mecanismos en la ejecución de sus diversos programas, además de un sistema de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas programadas y a la medición de sus resultados, a fin de asegurar que las buenas intenciones se conviertan en hechos reales.

Congruente con lo anterior, la ERP considera una serie de temas relacionados con lo siguiente:

a) Aumentar la presencia de las personas de menores ingresos en la toma de decisiones y reforzar el proceso de democratización participativa. Esto incluye una mayor participación de los más pobres en las tareas de seguimiento y evaluación de esta Estrategia, que coadyuve a garantizar la transparencia en su proceso de implementación.

b) Relacionado con lo anterior, se busca modernizar y agilizar el funcionamiento legislativo, introduciendo innovaciones en el procedimiento parlamentario.

c) Profundizar las reformas estructurales, la modernización de la administración pública y la descentralización. Se pretende eliminar la tradición de falta de transparencia en la gestión pública, que en muchos casos se manifiesta en el desvío de fondos hacia propósitos ilícitos y reduce la eficacia de las inversiones y programas públicos.

d) De manera especial, se busca atacar las debilidades del sistema judicial junto con las leyes relacionadas con la inmunidad de algunos funcionarios, que al final deviene en obstáculo para la intervención legal eficaz en la protección de los intereses públicos. Por otra parte, se reconoce que la inseguridad jurídica y regulatoria es un desincentivo para los inversionistas, debido al alto riesgo de acciones desleales y arbitrarias. Con el propósito de consolidar el proceso democrático, se busca garantizar la seguridad

BEST AVAILABLE COPY

pública, la paz social y el efectivo goce de los derechos fundamentales de las personas, tales como el derecho a la vida y a la integridad física de personas y bienes.

4. *FORTALECER EL PAPEL DE LAS MUNICIPALIDADES, COMUNIDADES, ONGS Y EMPRESA PRIVADA*

Tradicionalmente se ha asignado al Gobierno Central toda la responsabilidad para las políticas de desarrollo económico y social. Sin embargo, los fracasos de los modelos estatistas del pasado han conducido a propuestas de desarrollo que eliminan anteriores barreras al desempeño de la iniciativa privada, reducen el papel del Estado en el manejo directo de la economía y fortalecen su papel normativo y regulador.

La Estrategia para la Reducción de la Pobreza, sin eliminar las responsabilidades que son propias del Gobierno Central, les otorga un alto valor a los programas y proyectos que puedan llevar a cabo las municipalidades, las comunidades, las ONGs y la empresa privada. Como parte de la promoción de un involucramiento mayor de agentes no gubernamentales en los procesos de ejecución, seguimiento y evaluación, se consideran los siguientes aspectos:

a) Mayor apoyo a la descentralización de servicios públicos, debido a que ello puede ayudar a mejorar la eficiencia y calidad de los programas, al permitir una mayor flexibilidad de los mismos y su adaptación a condiciones locales concretas. Debido a que existen muchas diferencias entre las municipalidades, particularmente en lo referente a las capacidades técnicas y de gestión, se espera un proceso de descentralización gradual, de conformidad con la capacidad de absorción de cada una y mediante acciones intermedias orientadas al fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión de los gobiernos locales. Como parte del proceso de descentralización gradual se considera la promoción de mancomunidades de municipios con situaciones económicas y sociales afines, así como la transferencia de recursos y responsabilidades.

b) Las comunidades rurales y urbanas también pueden potenciar su participación en los procesos de desarrollo económico y de reducción de la pobreza, a través de diversos proyectos sociales, productivos y de infraestructura. Asimismo, es básico fortalecer mecanismos que permitan la planificación participativa de todos los sectores de la vida local en: i) la elaboración de planes de inversión social y económica municipal, que contemplen tanto los proyectos sociales de prioridad comunitaria, como las necesidades de mantenimiento de las obras construidas; ii) la ejecución propia de las obras; y iii) el monitoreo y seguimiento de los programas y proyectos.

   En este sentido, las modalidades de ejecución deberán tomar en cuenta los planteamientos de la sociedad civil, en el sentido que el costo de las obras se reduce de manera significativa cuando éstas son ejecutadas a nivel local; además de que ello permite un mejor aprovechamiento de los recursos y las capacidades locales; así como un mayor sentido de apropiación de las obras por parte de las mismas comunidades. Con el fin de fortalecer las capacidades a nivel local y/o regional, se fomentará la participación de los Comités de Desarrollo Municipal (CODEM) y Departamental. Dada su creciente experiencia en asesoría y asistencia técnica municipal, la Secretaría de Gobernación y Justicia desempeñará un papel más activo de coordinador y normador para el cumplimiento de estos objetivos.

c) Por otra parte, en la actualidad un amplio número de ONGs desarrollan actividades en la gran mayoría de los sectores y áreas del PMRTN. Con ello, estas entidades no solo contribuyen al combate a la pobreza por medio de sus propios programas, sino que también juegan un rol importante de capacitación, especialmente en comunidades

urbanas o rurales pobres, para facilitar la ejecución de otros programas. En base a esta experiencia, se buscarán nuevos mecanismos para mejorar la integración de las actividades de las ONGs con los objetivos y metas de reducción de la pobreza, y de las correspondientes actividades públicas y privadas.

d) Como complemento a este cuadro de actores no gubernamentales y considerando un marco de reglas claras y transparentes, se espera que la empresa privada adquiera mayor conciencia acerca de la problemática de la pobreza, así como en la realización de esfuerzos que contribuyan tanto directa como indirectamente, al efectivo combate de la misma. La empresa privada puede apoyar en áreas como: la inversión en capacitación de recursos humanos; apoyo moral y técnico a la reforma de los sistemas educativos y de pensiones; la firma de contratos con micro y pequeñas empresas agrícolas, artesanales y manufactureras, para la compra de sus productos; y el apoyo financiero y técnico a ONGs.

5. PROTEGER EL AMBIENTE Y MITIGAR DESASTRES

Existe una asociación reconocida entre deterioro ambiental, altos índice pobreza y aumento de la vulnerabilidad frente a la ocurrencia de desastres naturales. Bajo esta premisa tanto el PMRTN como la ERP, contemplan medidas orientadas a fortalecer la gestión ambiental y la gestión de riesgos del país, a través del fortalecimiento de los aspectos legales, institucionales, de planificación y aplicación de los instrumentos necesarios para mejorar la función coordinadora y normativa de las instituciones vinculadas a la gestión ambiental y a la mitigación del riesgo. Asimismo, se consideran medidas orientadas a propiciar la participación ciudadana en el cuidado y protección del ambiente y en la prevención, mitigación y atención de desastres.

También se reconoce la importancia de impulsar el uso de instrumentos económico-financieros como: mercados de carbono, venta de servicios ambientales, incentivos y desincentivos para propiciar el manejo sostenible de los recursos naturales, la protección del ambiente, especialmente en zonas críticas o degradadas y la constitución de un fondo ambiental para el apoyo de proyectos de inversión ambiental ejecutados por las comunidades. La finalidad de todos estos instrumentos, es contribuir a que la sociedad perciba el manejo sostenible de recursos naturales y la protección del ambiente como actividades que pueden ser compatibles con la rentabilidad económica y la equidad social.

La reducción de la pobreza, en un marco de desarrollo sostenible, tiene como base fundamental el ordenamiento territorial y el manejo sostenible de cuencas y microcuencas hidrográficas, bajo un enfoque de desconcentración, descentralización y amplia participación local. Esto será especialmente importante para evitar la pérdida recurrente de bienes materiales y vidas que ocasiona la mala ubicación de asentamientos humanos, actividades productivas, vivienda e infraestructura en general. Cuando el crecimiento se da de manera espontánea zonas altamente frágiles como las partes altas y medias de las cuencas hidrográficas son sometidas a una permanente presión demográfica y productiva.

C. PRIORIDADES DE LA ESTRATEGIA

Las secciones anteriores, relacionadas con las metas globales y los lineamientos estratégicos, así como la relación de estas con el diagnostico y los determinantes de la pobreza, permiten establecer que las prioridades están centradas en aspectos vinculados con: el crecimiento económico acelerado equitativo y sostenible; el desarrollo del capital humano, principalmente en la áreas de educación y salud, y la atención a la población rural y urbana en condiciones de mayor riesgo social. Además, se considera importante atender aquellos aspectos que coadyuven a la sostenibilidad de la Estrategia en el largo plazo.

Estas prioridades guardan una fuerte vinculación con los programas y proyectos que actualmente se tienen en ejecución, muchos de los cuales continuarán por varios años más, siendo de esa manera complementarios con los nuevos programas y proyectos que surgen en el marco de la ERP. Lo anterior quiere decir que habiéndose identificado las áreas básicas de intervención para reducir y/o aliviar la pobreza, se encuentra la necesidad de continuar y fortalecer algunas de ellas y de incorporar otras, a fin de elevar las posibilidades de cumplir con las metas previamente definidas.

En el capitulo sobre costo y financiamiento de la ERP, se visualizan las prioridades en términos de la cantidad de recursos que se requieren para cada una de éstas, en el corto y mediano plazo (2001-2005). No obstante, también se señala que estas cantidades son únicamente indicativas, ya que las mismas deberán ser analizadas y confirmadas en el marco de las instancias operativas y de consulta que han sido consideradas para la implementación y seguimiento de la Estrategia. En la siguiente sección, se describen las medidas de políticas, programas y proyectos que señalan el marco general de prioridades de la ERP.

D. ÁREAS PROGRAMÁTICAS

1. ACELERANDO EL CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO Y SOSTENIBLE

La Estrategia para la Reducción de la Pobreza se enmarca en un contexto de crecimiento acelerado, equitativo y sostenible. Para que el crecimiento pueda contribuir de manera sustancial y efectiva a la reducción de la pobreza debe ser acelerado y a una tasa entre 4.5% y 5.5%, ya que de otra manera la creación de riqueza no podrá superar el crecimiento poblacional; y se mantendrían niveles de ingreso per-capita sumamente insuficientes para elevar el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Asimismo, el crecimiento debe ser equitativo de tal manera que los incrementos en el ingreso per cápita efectivamente se traduzcan en mayores niveles de bienestar para los sectores más pobres.

Si bien la tasa de crecimiento promedio del PIB durante los noventa fue de 3.2%, ésta fue mayor que la observada en la década de los ochenta (2.5%), influenciada en gran medida por la entrada del país a un proceso de reformas de políticas y modernización del Estado, que a pesar de sus altibajos, ha seguido una tendencia favorable en la mejora del clima de inversión y de apoyo a la competitividad. Asimismo, durante la década de los setentas en la cual no se habían mostrado los desequilibrios macroeconómicos y estructurales que caracterizaron a América Latina en los años siguientes, el país logró tasas de crecimiento de 5.4% anual, aun con el impacto del huracán Fifí.

Por otra parte, las tasas de crecimiento del producto no reflejan el verdadero potencial del país, especialmente en lo referente a la disponibilidad y aprovechamiento de sus recursos productivos. Cuando este potencial ha sido mejor aprovechado junto con medidas de política adecuadas, el país ha logrado tasas de crecimiento entre 8.4% y 11.5%, entre 1976-78 y de 6.1%-6.3% entre 1992 y 1993. Honduras posee muchos recursos con un bajo nivel

de explotación, en áreas como turismo y ecoturismo, riqueza forestal, minería, agroindustria e industria maquiladora; además de las oportunidades que ofrece una demanda insatisfecha de servicios de infraestructura y la demanda potencial de la misma en relación con un mayor crecimiento. Los niveles de inversión en Honduras, como porcentaje del PIB, resultan adecuados tal como se plantea en el diagnostico; por lo que el problema radica en la calidad de la inversión y en su contribución al crecimiento del PIB.

Objetivo General

Elevar la tasa de crecimiento del PIB y del PIB per cápita a niveles que sean congruentes con las metas de reducción de la pobreza, lo cual deberá basarse en pilares esenciales como los siguientes:

- El mantenimiento de un ambiente macroeconómico que sea estable y amigable a la inversión y al crecimiento económico, que genere confianza y certidumbre en los agentes económicos.
- El logro del fortalecimiento de los niveles de inversión, así como la mejora en el nivel de eficiencia de la inversión, de tal manera que en el mediano plazo el coeficiente de inversión respecto al producto (ICOR) tienda a reducirse a niveles por debajo de 5.
- La creación de condiciones que permitan el desarrollo de los sectores de mayor potencial productivo, como base para el crecimiento y diversificación de la economía.

1.1 MARCO MACROECONÓMICO PARA LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA Y EL CRECIMIENTO

a) Objetivo Específico

Contar con un marco macroeconómico que contribuya a alcanzar un crecimiento sostenido del PIB de entre 4.5% y 5.5% anual, para lo cual serán necesarios una política fiscal sana, políticas monetarias y cambiarias prudentes y mayores avances en las reformas estructurales.

b) Lineamientos de Política para el corto plazo

i. Crear la base de una viabilidad fiscal de mediano plazo con un mayor gasto social, que incluya:

- Ejercer un firme control sobre los gastos fiscales, restringiendo su crecimiento hacia los programas y proyectos de reconstrucción y transformación y los que se deriven de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza.
- Administrar de manera eficiente y transparente el alivio de deuda y los ingresos por privatización para gastos sociales, a través del establecimiento de un Fondo para la Reducción de la Pobreza.
- Continuar fortaleciendo la administración tributaria, que permita mantener los ingresos corrientes por arriba del 18% del PIB.
- Impulsar las reformas al sistema de seguridad social y de pensiones, como elementos esenciales para la sostenibilidad fiscal y la política social.

ii. Ejecutar una política monetaria y crediticia congruente con los objetivos de crecimiento económico y una inflación que no exceda un dígito, considerando lo siguiente:

- Un manejo de la liquidez a través de operaciones de mercado abierto, principalmente la subasta de Certificados de Absorción Monetaria.
- El mantenimiento de las reservas monetarias internacionales en un valor aproximado a 4 meses de importaciones.

- Mayor eficiencia y transparencia de la intermediación financiera, mejorando el sistema de pagos, a través de un sistema electrónico de liquidación de cheques.

iii. Continuar los esfuerzos dirigidos a contar con un sistema financiero sólido, esencial para la estabilidad macroeconómica y el crecimiento en el largo plazo, con acciones como:

- Continuar fortaleciendo la regulación y supervisión prudencial del sistema financiero.
- Implementar las leyes de: Mercado de Valores, Instituciones de Seguros y Reaseguros; y Seguro de Depósitos; y lograr la pronta aprobación de la ley para regular los fondos de pensiones.
- Mejorar el acceso y reducir los costos de los préstamos del sistema bancario nacional, para lo cual será necesario reformar procedimientos legales que afectan las transacciones financieras.

iv. Continuar avanzando en las reformas de carácter estructural, como elemento esencial para la sostenibilidad fiscal y el crecimiento económico, que requiere la reducción de la pobreza. Para ello se consideran los siguientes elementos:

- Promover nuevas inversiones en infraestructura, mejorando el clima de inversión y simplificando regulaciones y trámites.
- Promover la pronta aprobación de la Ley Marco del Subsector Eléctrico, para viabilizar un proceso transparente de privatización de la distribución de energía eléctrica y la creación de marco regulatorio apropiado.
- Fortalecer el buen gobierno y combatir la corrupción, con apoyo del Consejo Nacional Anticorrupción, integrado con alta participación de la sociedad civil.
- Mejorar la transparencia de las políticas económicas, con la implementación de códigos internacionales de transparencia en política fiscal, monetaria y financiera.

v. Mejorar el equilibrio en los balances del sector externo, procurando reducir el impacto de alteraciones en el contexto internacional.

- Mantener un sistema competitivo de tipo de cambio, como uno de los factores para la sostenibilidad en el mediano plazo de la balanza de pagos.
- Profundizar la liberación del comercio exterior, que propenda a elevar la eficiencia de los productores nacionales y fortalecer la balanza comercial.
- Continuar manejando de manera prudente la deuda externa, evitando la contratación de deuda no concesional y el retraso en los pagos.

c) Lineamientos para el mediano plazo

El marco macroeconómico de la ERP para el mediano plazo se centra en continuar consolidando el proceso de estabilización financiera, profundizar las reformas estructurales para promover el crecimiento, fortalecer la posición externa de la economía y concretizar un substancial y pronto alivio de la deuda externa y financiamiento adicional en montos adecuados bajo condiciones concesionales. Todo lo anterior a fin de lograr tasas de crecimiento consistentes con la meta de reducción de la pobreza.

Por consiguiente, el marco macroeconómico de mediano plazo en que se basa la Estrategia y que será respaldado por programas macroeconómicos subsiguientes, se fundamenta en aspectos como los siguientes:

i. El fortalecimiento de los ingresos fiscales, de forma tal que los ingresos tributarios se mantengan en una razón de 17% en relación al PIB y los ingresos corrientes alrededor de 18%. Para ello, se ampliará la base de aplicación del impuesto sobre ventas; mejorará el sistema de valoración aduanera; se modificará la Ley del Impuesto sobre la Renta para una aplicación de conceptos claros; y, se continuará fortaleciendo de la gestión de la recaudación.

ii. La racionalización del gasto público dando prioridad al gasto en programas de reducción de la pobreza. En el proceso de racionalización del sector público se ejecutará una política salarial congruente con la viabilidad fiscal y una prestación de servicios efectiva. Esta política conlleva alcanzar gradualmente un límite a las erogaciones en salarios de alrededor de 7% en relación al PIB, realizar auditorias de puestos en ministerios claves, simplificar la estructura de puestos administrativos, plazas vacantes y redundantes, y aprobar una ley de reforma al servicio civil.

iii. Flujos de financiamiento externo hacia el sector oficial como donaciones o bajo condiciones concesionales (por lo menos con 5 años de gracia, 25 años plazo y con tasa de interés de tres por ciento). Las donaciones regresarán a niveles tradicionales pre-huracán Mitch; mientras que la utilización de préstamos externos tenderá a niveles sostenibles de alrededor de $250 millones por año, proviniendo principalmente (65%) de fuentes multilaterales.

iv. El manejo transparente de los recursos del alivio de la deuda bajo la Iniciativa para PPME y otros mecanismos tradicionales, tanto en sus aspectos contables como de utilización hacia los programas para la reducción de la pobreza y otro gasto social.

v. La revisión de los incentivos a la inversión para ponerlos a tono con una competitividad basada en la inversión y su productividad y no en el bajo costo de factores. Además, se abrirán oportunidades para que el sector privado participe de manera eficiente mediante diversas modalidades en la prestación de servicios públicos, tales como telecomunicaciones, electricidad, sistemas de seguridad social y de pensiones, y servicios portuarios. Con ello también se fortalecerán las finanzas públicas.

vi. El mantenimiento de un régimen cambiario congruente con los incrementos de productividad de la inversión, así como el mantenimiento de bajas tasas de inflación a fin de evitar niveles de apreciación del tipo de cambio real que desincentive las exportaciones.

vii. La reducción de la tasa de inflación para acercarla a los niveles internacionales, vía un efectivo control monetario y mejora de las finanzas públicas.

viii. El fortalecimiento de la supervisión financiera y bancaria y la aplicación de normas prudenciales.

ix. La reducción del riesgo país a través del fortalecimiento de la confianza en el sistema judicial y la lucha contra la corrupción.

Bajo los supuestos principales arriba citados y el actual escenario internacional, el siguiente cuadro presenta las proyecciones de las principales variables que conforman el marco macroeconómico de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza. Alcanzar, dentro del periodo propuesto, las metas globales de reducción de la pobreza plantea una brecha de recursos que tendrá que ser cerrada mediante financiamiento adicional o posponer y reducir las metas teniendo que priorizar las intervenciones para sujetarse a la disponibilidad de financiamiento.

HONDURAS: MARCO MACROECONÓMICO

	1998	1999	2000	2001	2002	Proyecciones 2003	2004	2005	2010	2015
CAMBIO EN PORCENTAJE ANUAL										
INGRESOS Y PRECIOS NACIONALES										
PIB a precios constantes	2.9	-1.9	4.8	4.5	4.5	4.5	4.5	5.0	5.0	6.0
Deflactor del PIB	11.6	11.6	9.0	9.5	7.2	5.6	4.9	5.4	5.4	5.4
Precios al consumidor (final de período)	15.6	10.9	10.1	9.0	8.0	6.0	6.0	5.0	5.0	5.0
PIB per capita (US$ nominales)	789.7	851.9	851.6	901.4	948.0	981.1	1,023.5	1,058.6	1,400.3	1,895.0
Tasa de pobreza [1/]	63.0	66.0	64.5	63.0	61.5	60.0	58.5	57.0	49.0	42.0
En porcentaje del PIB										
I. Balanza de Pagos										
CUENTA CORRIENTE	-2.8	-3.6	-3.4	-5.5	-3.2	-3.1	-3.4	-3.2	-2.4	-0.6
Balanza comercial	-14.4	-23.8	-22.3	-24.3	-24.5	-24.6	-25.6	-26.3	-24.7	-18.7
Exportaciones	30.6	22.4	23.3	22.1	21.9	22.7	23.4	23.8	26.7	32.9
Importaciones	-45.0	-46.2	-45.6	-46.4	-46.4	-47.3	-49.0	-50.1	-51.4	-51.6
Servicios (netos)	6.3	9.6	8.6	10.2	12.2	13.8	15.0	16.4	17.2	14.0
Ingresos (netos)	-4.0	-3.0	-2.4	-2.7	-2.3	-3.1	-3.1	-3.0	-2.7	-2.3
Transferencias	9.3	13.6	12.7	11.3	11.4	10.8	10.3	9.7	7.8	6.4
II. Ahorro e inversión										
FORMACIÓN DE CAPITAL	29.2	30.0	26.2	30.4	23.9	24.4	24.8	23.7	22.7	22.7
Sector Público	6.4	6.4	4.8	8.7	4.9	5.6	6.0	4.9	3.3	3.3
Gobierno Central	3.3	3.0	2.5	4.0	2.5	3.3	3.8	3.4	2.1	2.1
Resto del sector público	3.1	3.5	2.2	4.7	2.4	2.4	2.2	1.5	1.2	1.2
Sector privado	22.8	23.6	21.4	21.7	19.0	18.8	18.8	18.8	19.4	19.4
AHORRO NACIONAL	32.0	31.3	28.7	26.3	24.2	22.6	22.9	22.5	26.6	27.3
Sector Público	6.6	5.2	5.1	5.1	4.7	4.0	3.9	2.5	4.5	4.5
Sector Privado	25.4	26.1	23.6	21.2	19.5	18.6	19.0	20.0	22.1	22.8
Balance general sector público no finan.	0.2	-0.5	0.7	-3.8	-3.2	-3.0	-3.0	-2.9	-0.3	-0.3
III. Sector Público										
FINANCIAMIENTO GENERAL DEL SPNF	-0.2	0.5	-0.7	3.8	3.2	3.0	3.0	2.9	0.3	0.3
Externo	0.1	4.0	1.7	3.8	2.9	3.0	3.2	2.9	2.1	2.1
Interno	-0.3	-3.5	-2.4	-0.1	-2.3	-1.8	-1.9	-0.9	0.5	0.5
Brecha					2.6	1.8	1.8	0.9	-2.2	-2.2
Ahorros del SPNF	6.6	5.2	5.1	5.1	4.7	4.0	3.9	2.5	4.5	4.5
BALANCE GENERAL DEL GOBIERNO CENTRAL	-1.9	-3.9	-4.7	-4.7	-5.4	-4.7	-5.0	-3.8	0.1	0.1
Total ingresos incluyendo donaciones	19.0	19.9	18.7	21.2	18.7	19.1	19.0	18.8	18.2	18.2
Total gastos	20.9	23.8	23.4	25.9	24.1	23.8	24.0	22.6	18.1	18.1
Items seleccionados										
PIB nominal a precios del mercado	70,438	77,095	88,025	100,773	112,890	124,576	136,561	151,132	250,904	430,201
(en millones de lempiras)										
PIB nominal a precios de mercado	5,264	5,437	5,928	6,390	6,792	7,283	7,759	8,452	12,961	20,527
(en millones de U.S dólares)										
Valor presente neto de la deuda externa como porcentaje de:										
Exportaciones de bienes y servicios[2/]	140.0	188.0	105.0	109.0	100.0	90.0	83.0	76.0		
Ingresos corrientes Gobierno Central[2/]	347	411	246	247	250	248	246	229		
PIB nominal[2/]	65	79	45	46	46	46	46	43		
ICOR	8.2	-13.5	5	6.1	5.5	5.6	4.9	4.5		

1/ Estimaciones de acuerdo con cuadro sobre metas globales de la ERP.
2/ Estimaciones del FMI
Nota: Las estimaciones de este cuadro se irán ajustando en función de los cambios en los entornos interno y externo de la economía.
Fuente: Estimaciones del Banco Central de Honduras y la Secretaría de Finanzas

1.2 INCREMENTO DEL NIVEL Y EFICIENCIA DE LA INVERSIÓN

a) Medidas de Política

i. Reducir los costos de transacción para el establecimiento de nuevas inversiones, a través, entre otras, de las siguientes acciones:
   - Racionalizar el numero de pasos y requisitos para el establecimiento de empresas.
   - Revisar permisos y regulaciones innecesarias, en los trámites de establecimiento, a fin de reducir los incentivos a la corrupción y bajar de esa manera los costos de hacer negocios en Honduras.
   - Reactivar la Ventanilla Única de Inversiones.

ii. Modernizar la legislación laboral y la administración del trabajo, a través de la aprobación de las propuestas consensuadas de las reformas al Código del Trabajo y la reforma institucional y funcional de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, a fin convertirla en una institución eficiente en la mediación de conflictos y la determinación y aplicación de políticas apropiadas para el mercado laboral.

iii. Promover una mayor participación del capital privado en la provisión de servicios públicos, a través de reformas estructurales que tiendan a viabilizar mecanismos de concesionamiento, capitalización y privatización, en las áreas de: telecomunicaciones, energía eléctrica, Agua y saneamiento, puertos, aeropuertos y red vial.

iv. Corregir los problemas de inseguridad en la propiedad y la inversión, a través de las siguientes acciones prioritarias:

   - Aprobar la Ley de Registro Nacional Unificado de la Propiedad; y
   - Modernizar el Catastro Nacional de Tierras y el Registro de la Propiedad.
   - Promover la resolución de conflictos a través de instancias arbitrales, de acuerdo a las convenciones internacionales de las que el país es miembro.
   - Codificar la legislación nacional, con el propósito de aclarar la ley y evitar confusiones y contradicciones de la misma.
   - Acelerar suscripción de acuerdos bilaterales para garantizar la protección de la inversión extranjera, especialmente con países emisores de inversión.
   - Impulsar las reformas necesarias para modernizar y viabilizar la aplicación del Código Tributario y el Código de Comercio.

v. Promover un mejor acceso a los mercados internacionales en condiciones competitivas, para lo cual es prioritario:

   - Concluir el calendario de desgravación arancelaria en el marco de los compromisos del Mercado Común Centroamericano (MCCA).
   - Simplificar la estructura arancelaria.
   - Simplificar el régimen de licencias de transporte de carga.
   - Asegurar el cumplimiento de los compromisos en el marco de la OMC.

vi. Promover y proteger la competencia en los mercados mediante Aprobación de la Ley de Promoción y Protección de la Competencia y la creación de el Instituto Nacional de Metrología, Normalización y Acreditación el Instituto Nacional de Protección al Consumidor

b) Programas y Proyectos

i. **Modernización del marco legal e institucional Laboral.** Su objetivo es definir y acordar las reformas al Código de Trabajo y definir el nuevo marco legal e institucional para la Secretaría de Trabajo. Se pretende fortalecer la capacidad institucional de la administración laboral para la formulación y ejecución de políticas y programas de empleo, salarios y seguridad social. Asimismo, establecer mecanismos de coordinación para mejorar la capacidad de gestión.

ii. **Fortalecimiento de la Gestión de la Política Comercial Externa.** Se persigue fortalecer la gestión de la Secretaría de Industria y Comercio como ente que define y ejecuta la política comercial externa; en ese contexto sus objetivos se orientarían a la mejora técnica de los equipos negociadores y a la mejora de la capacidad de definición de políticas comerciales de acuerdo con los intereses del país.

iii. **Apoyo a normas de mercados**. Se persigue promover y proteger el buen funcionamiento y la sana competencia en los mercados, a través del establecimiento de normas que regulen y castiguen prácticas que impiden el desarrollo de la actividad económica en condiciones de eficiencia y competencia; y que generan distorsiones que dañan al sistema económico y a los consumidores, especialmente a los más pobres. Comprende la creación de los institutos de promoción de la competencia y de protección al consumidor

1.3 DESARROLLO DE SECTORES DE ALTO POTENCIAL PRODUCTIVO Y DE EMPLEO

a) Medidas de Política

i. Promover el desarrollo de clusters, a través de Comités de Competitividad y/o consejos locales y regionales de desarrollo, en las áreas de agroindustria, forestal, ensamble ligero y turismo, con la participación de productores, exportadores y proveedores de servicios, comunidades y autoridades locales.

ii. Mejorar el acceso a mercados a través de:

- Sistemas de precertificación, certificación, control de calidad y vigilancia fitosanitaria.
- Sistema de información estratégica de mercados de exportación.
- Promoción de inversiones en nichos o clusters a nivel internacional.

iii. Impulsar la aprobación de la nueva Ley Forestal, que tienda entre otros a:

- Regular los derechos de las poblaciones asentadas en bosques.
- Incentivar el manejo forestal en bosques naturales de producción, para la reforestación con fines industriales y la modernización de la industria forestal.
- Agilizar tramites para aprobar planes operativos en bosques privados y ejidales.
- Regular la subasta publica de madera proveniente de bosques públicos.

iv. Definir y ejecutar una estrategia para el desarrollo de la industria de la maquila, considerando, entre otros, los siguientes aspectos:

- Encadenamientos productivos entre industrias de ensamble ligero y empresas no maquiladoras, incluyendo las pequeñas.
- Transformación de los procesos de ensamble en procesos de manufactura con un valor agregado más alto.
- Implementación de procesos de reconversión competitiva, basados en la renovación tecnológica y mejor capacidad gerencial.

v. Adecuar el marco legal e institucional del sector turismo, que permitan realizar las siguientes acciones de apoyo al desarrollo turístico:
   - Simplificar el marco de incentivos a la inversión en actividades turísticas.
   - Eliminar los obstáculos legales a las inversiones turísticas en áreas costeras.
   - Ampliar las facilidades de información turística a nivel nacional e internacional.
   - Mejorar las estrategias de promoción turística.
   - Posicionar de Honduras como un centro turístico especializado de acuerdo a su potencialidades y riquezas turísticas.

b) Programas y Proyectos

i. **Asistencia técnica para el desarrollo del sector agro-exportador no tradicional**. Se pretende llevar a cabo una serie de acciones que permitan: el fortalecimiento de la organización sectorial; el fortalecimiento de los participantes del sector en aspectos técnicos, financieros, acceso a información, y de recursos humanos relacionados con sus actividades; y otras actividades que se traduzcan en incrementos en la producción y exportación de productos no tradicionales sobre la base de un manejo sostenible de recursos naturales renovables.

ii. **Asistencia técnica para el desarrollo del sector forestal**. Se busca obtener apoyo técnico para el desarrollo de plantaciones forestales comerciales; ampliación de la industria forestal primaria; ampliación y desarrollo de la industria forestal secundaria; y establecimiento de un programa de atracción de la inversión extranjera al sector forestal.

iii. **Desarrollo del cluster turístico**. Se busca vigorizar la acción de coordinación y facilitación de la Secretaría de Estado en el Despacho de Turismo, dentro del esquema del Programa Nacional de Competitividad Turística; mejorar la calidad de vida de la población a través del fomento del desarrollo de unidades económicas vinculadas al sector turismo; y desarrollar las acciones de promoción con vistas a posicionar la imagen turística de Honduras frente a mercados emisores.

iv. **Identificación y promoción de clusters industriales**. Su propósito es identificar sectores que pueden convertirse en nichos industriales para exportación, con el fin de crear polos de desarrollo, basado en el aprovechamiento de las ventajas comerciales del país.

2. REDUCIENDO LA POBREZA EN LAS ZONAS RURALES

Bajo el reconocimiento de la complejidad y multisectorialidad de los problemas que afectan al sector rural, se han venido ejecutando diversos proyectos en áreas como: titulación y acceso de tierras; desarrollo rural; generación y transferencia de tecnología agropecuaria; sistemas de riego; administración de áreas rurales; y seguridad alimentaria, entre otros. En la actualidad se realizan una serie de acciones, entre las destacan diversos proyectos que apoyan a la pequeña economía rural, con una inversión de aproximadamente L.3,120 millones (alrededor de US$200 millones). No obstante, se reconoce la necesidad de la ejecución de estas acciones debe estar enmarcada en un esquema de desarrollo rural con visión integral.

Asimismo, recientemente se ha iniciado la ejecución del Programa Nacional de Desarrollo Sostenible, PRONADERS, el cual constituye uno de los pilares fundamentales en la lucha por reducir la pobreza en el área rural. A través de este programa se aspira a que, de manera primordial, los pobladores (as) rurales generen las capacidades de gestión y el liderazgo que permitan potenciar su desarrollo y mejorar su calidad de vida; principalmente a través de mejorar la equidad en la distribución del ingreso y el acceso a los factores de producción.

Para lograr tales propósitos, se deben intensificar las acciones en las siguientes áreas estratégicas: fortalecimiento de la capacidad local de gestión; producción agrícola y no agrícola y desarrollo tecnológico; comercialización y mercadeo de productos rurales; manejo sostenible de los recursos naturales; financiamiento alternativo rural; y la infraestructura social y productiva. La planificación y ejecución de esta áreas estratégicas debe incorporar la participación ciudadana, el enfoque de genero, la sostenibilidad y la descentralización. Por otro lado, la Ley del PRONADERS establece funciones precisas en cuanto a la promoción, coordinación, articulación y normatización de los procesos del desarrollo rural con carácter multisectorial y con una visión de largo plazo.

La falta de acceso a la tierra sigue siendo una causa fundamental de la pobreza rural. Todavía un alto porcentaje de la tierra agrícola y forestal no cuenta con títulos de dominio pleno y, por otra parte, los sistemas inadecuados de archivo y administración en los registros de propiedad rural no garantizan que la posesión de un título asegura la tenencia de un predio. Además, no existe un estricto cumplimiento al articulado referente a las causales de afectación de tierras El desarrollo rural también está relacionado con la capacitación y la extensión para la introducción de sistemas agroforestales y silvopastoriles y plantaciones energéticas, que puedan ser aprovechables de manera sostenible por las familias. Otra área importante se refiere al desarrollo eficiente y sostenible de la pesca artesanal en las comunidades de los departamentos costeros.

Por otra parte, el acceso equitativo y sostenible de los recursos naturales debe ser acompañado de acciones que permitan el desarrollo efectivo de la economía rural, principalmente de pequeños y medianos productores. Esto tiene que ver con la infraestructura y servicios de apoyo a la producción; así como con condiciones que coadyuven al desarrollo del capital humano.

Objetivo

Reducir la pobreza en el área rural, mejorar el acceso equitativo, seguro y sostenible de los recursos naturales, con particular énfasis en el recurso tierra; apoyando la generación de empleos e ingresos y el acceso a servicios básicos de la población rural, bajo mecanismos participativos de las comunidades rurales.

2.1 MEJORANDO EL ACCESO Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS NATURALES

a) Objetivo Específico

Garantizar el acceso y la seguridad en la tenencia de la tierra así como de otros recursos naturales, de los campesinos organizados e independientes y de las etnias, que permita mejorar los ingresos y la seguridad alimentaria de las familias rurales

b) Medidas de Política

i. Fortalecer los programas de adjudicación titulación y saneamiento de tierras, especialmente en el sector reformado, grupos étnicos y campesinos independientes, a través de las siguientes acciones:

- Fortalecer y ampliar los programas de Titulación Masiva de Tierras.
- Ampliar la cobertura a todo el país del Programa de Acceso a la Tierra Agrícola (PACTA).
- Culminar el Catastro Agrario y Forestal.

ii. Desarrollar e implementar mecanismos que permitan una clara delimitación y seguridad de la propiedad rural, tales como:

- Un Registro Real de la Propiedad Rural, basado en sistemas modernos de catastro e información geográfica.
- Procesos ágiles y transparentes de recuperación y afectación de tierras, con estricto apego a la legislación vigente

iii. Consolidar y ampliar el Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible, (PRONADERS), como mecanismo de coordinación, planeación e intervención en favor de las acciones de reducción de la pobreza rural.

iv. Incrementar las acciones de desarrollo rural en la zona de la Mosquitia utilizando el esquema del PRONADERS para su ejecución.

v. Ampliar la ejecución de planes de manejo sostenible en bosques públicos y privados, capacitando a la población pobre que habita en zonas boscosas, en el desarrollo sostenible de pequeñas empresas agroforestales.

c) Programas y Proyectos

i. **Titulación masiva de tierras**. Este tiene como propósito incrementar la producción y la productividad de los campesinos beneficiarios de la reforma agraria, las etnias y pequeños agricultores independientes, a través de un mayor acceso y una mejor distribución y aprovechamiento del recurso tierra. Este programa incluye la titulación de predios recuperados y expropiados por parte del Estado, más los casos cuyos expedientes están en proceso de limpieza legal por el INA. En lo que tiene relación con las comunidades étnicas, se incluye la ampliación de títulos, en función del hábitat funcional de la comunidad y el saneamiento de los predios.

ii. **Completar el catastro agrario y forestal**. Tiene como objetivo apoyar los avances en la legalización de la propiedad rural, sea ésta de vocación agrícola o forestal. Se plantea fortalecer y eficientar los programas existentes en esta materia, a fin de completar el catastro a nivel nacional lo más pronto posible. Los trabajos deben incluir la determinación de la naturaleza jurídica de la tierra; límites administrativos y prediales; cuencas hidrográficas; tierras de vocación forestal; sitios arqueológicos, zonas de reserva, etc.

iii. **Modernización del registro de la propiedad rural**. Contar con un instrumento moderno que garantice la propiedad de la tenencia de la tierra y que permita tener un registro de las diferentes transacciones que se realizan con el predio. Adicionalmente, el registro debe ser un instrumento útil a las municipalidades para implementar programas de recaudación de impuestos por el uso de la tierra.

iv. **Programa de Acceso a la Tierra Agrícola (PACTA)**. Tiene como objetivo garantizar el acceso equitativo a la tierra productiva para las familias pobres rurales sin tierra o en posesión limitada de tierra a través de la libre negociación entre éstos y los propietarios de la tierra. No se incluyen aquellas tierras privadas sujetas a la afectación según la Ley de Reforma Agraria y la Ley para Modernización y Desarrollo del Sector Agrícola. Este proyecto cuenta con financiamiento no reembolsable por un período de tres años, y deberá enfatizar en productores localizados en áreas de menor desarrollo relativo; con la participación de las organizaciones campesinas, intermediarios financieros y Unidades Técnicas Locales (UTL), entre otros.

v. **Desarrollo rural de la Mosquitia**. Con este proyecto se pretendes incorporar a la zona de la Mosquitia en acciones de desarrollo rural sostenible, bajo el marco y enfoque del PRONADERS. En la actualidad, este proyecto se encuentra en la fase de negociación y definición de sus componentes y esta previsto que su ejecución sea bajo el esquema del PRONADERS.

2.2 APOYANDO A LA PEQUEÑA ECONOMÍA RURAL

a) Objetivo Específico

Incrementar la producción y mejorar la competitividad de los pequeños productores rurales, facilitando un mejor acceso a infraestructura, servicios de apoyo y mercados, tecnología y financiamiento.

b) Medidas de Política

i. Promover la reconversión productiva de las empresas del sector reformado, grupos étnicos y microempresas rurales, de manera que sean entidades competitivas y sostenibles, a través de:

- Formar capacitadores para que formen y transfieran conocimientos en materia de gestión de empresas campesinas.
- Apoyar la diversificación de actividades productivas, incluyendo las no agrícolas, a fin de incrementar sus ingresos.
- Promover el establecimiento legal de empresas de segundo grado, que integren procesos y actividades de las empresas de base.
- Ampliar la suscripción de contratos de coinversión.
- Promover entre los grupos campesinos y étnicos la organización y constitución voluntaria de empresas productivas, de servicios y de insumos.

ii. Incrementar las acciones a favor del desarrollo de las actividades de pesca artesanal, en armonía con el manejo sostenible de los recursos pesqueros, así como la piscicultura de bajo costo.

iii. Implementar acciones que permitan la reducción de costos de transacción y, por ende, mejorar la competitividad de la economía rural, considerando prioridades como:

- Fortalecer los programas de construcción y reparación de caminos rurales, definiendo aspectos claves como: entidad normadora; prioridad de los caminos

rurales; ampliación de la capacidad financiera; y participación directa en los proyectos de municipalidades, ONGs y comunidad.

- Ampliar el acceso a sistemas de riego, incrementando la infraestructura y aprobando la nueva Ley de Aguas que incentive la participación de entidades privadas en la construcción de sistemas de riego.
- Ampliar la cobertura de energía eléctrica en áreas rurales, mediante un Fondo Nacional de Electrificación para nuevos proyectos y extendiendo la cobertura de la iniciativa de "Aldeas Solares".
- Promover el cumplimiento de las disposiciones legales existentes en cuanto a la ampliación del servicio de telecomunicaciones en zonas rurales, mediante la telefonía pública o comunitaria u otras modalidades.

iv. Mejorar el acceso de los pequeños y medianos productores a servicios de apoyo básicos para el desarrollo de sus actividades económicas, considerando aspectos como los siguientes:

- Ampliar y flexibilizar la oferta de créditos de corto, mediano y largo plazo, especialmente a través de mecanismo alternativos, tales como cajas rurales, bancos comunales, entre otros.
- Impulsar la aprobación de la Ley de Garantías Reales Mobiliarias y readecuar el marco de normas administrativas relacionadas con la provisión y cobranza de garantías.
- Mejorar y fortalecer los sistemas de información, de acceso a mercados y mejorar los sistemas de comercialización de productos e insumos.
- Lograr que el SNITTA se oriente a proveer alternativas tecnológicas en todos los eslabones de la cadena productiva en diferentes rubros y sistemas productivos, accesibles a los diferentes estratos de productores de los valles y laderas.

c) **Programas y Proyectos**

i. **Desarrollo empresarial del sector reformado y comunidades étnicas.** Se busca consolidar las empresas campesinas tanto del sector reformado como de las comunidades étnicas, a través de capacitación en temas de gestión empresarial, comercialización y negociación; transferencia de tecnología y microriego; la constitución de nuevas empresas productivas y de servicios; y la promoción de contratos de coinversión entre campesinos y empresarios privados. Ello implica también promover una nueva cultura económica en el sector campesino para aprovechar las ventajas comerciales de la globalización.

ii. **Reactivación de la economía rural.** Se pretende elevar la productividad y diversificar las áreas de cultivo hacia rubros de alto valor económico, particularmente productos no tradicionales de exportación y especies animales, así como actividades no agrícolas. Un aspecto importante lo constituirá las acciones que se realicen a favor de la calidad de la producción de café, dada su importancia en la economía rural. Los fondos para este programa ya han sido aprobados y el inicio de su ejecución esta dependiendo del cumplimiento de condiciones previas por parte del Gobierno. La ejecución de este proyecto será bajo el esquema del PRONADERS.

iii. **Apoyo a la pequeña empresa forestal.** Tiene por objeto, apoyar y capacitar en la creación y funcionamiento de micro y pequeñas empresas de apoyo y servicios a las actividades forestales de manejo, protección y reforestación. Incluye también a la pequeña producción secundaria para el procesamiento de productos provenientes del bosque. La ejecución de este proyecto presupone la asignación de áreas en bosques nacionales para el desarrollo de actividades de manejo y generación de productos agroforestales por parte de las comunidades asentadas en los bosque.

iv. **Programa integrado de apoyo a la pesca artesanal.** Su objetivo es incrementar los ingresos y la diversificación de actividades de los pescadores artesanales y sus mujeres. Tiene como componentes: (i) modelo demostrativo para el procesamiento de especies marinas de menor valor comercial; (II) fabricación de artesanías; (iii) tienda de insumos de primera necesidad y aperos de pesca manejado por mujeres; (iv) fomento de la pesca en pequeña escala; v) cultivo de la tilapia roja con fines de exportación; y vi) cultivo de moluscos y curiles del género Anadora.

v. **Construcción y reparación de caminos y puentes rurales**. Tiene por objeto reparar la red de caminos rurales dañada por el huracán y construir los caminos rurales necesarios para complementar las acciones de producción y comercialización de los productores rurales.

vi. **Ampliación del área bajo riego.** Se busca aumentar de manera significativa la cantidad de tierras bajo riego, a fin de aumentar la productividad de las mismas, y adoptar un mecanismo idóneo para optimizar la utilización de los sistemas de riego. Incluye obras de micro riego y obras de infraestructura mayor en todos los valles del país, y pequeños proyectos de riego a nivel nacional. El proyecto se adecuaría a la nueva Ley de Aguas, en especial respecto a la propiedad del agua y el derecho de venta a terceros a través de nuevos e innovadores sistemas, así como los mecanismos que permitan la recuperación de costos de operación.

vii. **Programa de electrificación rural.** Tiene por objeto proporcionar el servicio de energía eléctrica a las comunidades rurales, como medio de apoyo a la producción y como elemento que brinde bienestar a la población rural. Actualmente este programa se ejecuta con recursos externos, del Gobierno y aportes de la comunidad. Entre las modalidades de producción de energía se considera mayor apoyo a fuentes renovables, tales como la energía solar.

2.3 MEJORANDO LAS CONDICIONES SOCIALES EN EL ÁREA RURAL

a) Objetivo

Fortalecer la infraestructura social y ampliar la cobertura de programas de alivio a la pobreza en las zonas rurales más deprimidas y con mayor incidencia de la pobreza.

b) Medidas de Política

i. Apoyar los programas de vivienda rural que incluyan la participación directa de los beneficiarios y soporte financiero del Gobierno, así como la participación de los Gobiernos Locales y ONGs en la construcción de viviendas rurales.

ii. Ampliar la cobertura de sistemas de agua y saneamiento básico. Los programas y proyectos en esta materia esta incluidos en la sección de los servicios de salud.

iii. Mejorar la coordinación de la donación de alimentos e insumos para apoyar la ejecución de pequeños proyectos productivos y obras comunitarias, a fin de mejorar su cobertura y focalización y evitar efectos negativos sobre la producción local.

c) Programas y Proyectos

i. **Fortalecimiento del Programa de vivienda mínima rural (PVMR).** Este programa pretende contribuir con asistencia técnica, financiera y social a las familias de escasos recursos del sector rural del país, en la autoconstrucción de viviendas nuevas o mejoramientos, que le permitan recuperar o mejorar las condiciones

habitacionales previas al fenómeno. Otros programas y proyectos relacionados con servicios básicos para la población rural están contemplados en otras áreas programáticas.

i. **Saneamiento básico en el área rural.** El objetivo es mejorar el acceso de servicios de saneamiento básico a la población en extrema pobreza, garantizando agua adecuada para el consumo humano, por medio de la construcción de acueductos y pozos; así como mantener una disposición adecuada de excretas, a través de la construcción de letrinas y fosas sépticas. Los principales componentes son: construcción de infraestructura básica; estudios y diseños básicos; y organización y capacitación para la sostenibilidad.

ii. **Ayuda alimentaria sostenible**. Tiene por objeto adoptar mejores mecanismos de coordinación a fin de mejorar la distribución y el uso de los alimentos e insumos donados así como también, mejorar el aprovechamiento y sostenibilidad de los programas de ayuda alimentaria, promoviendo la diversificación de cultivos de productos alimenticios, y la realización de obras de beneficio comunitario. También incluye acciones de apoyo apoyo a la mujer rural en la producción de alimentos, particularmente en el acceso de la mujer campesina a los factores de la producción.

3. REDUCIENDO LA POBREZA URBANA

Aún cuando la pobreza más aguda en Honduras es mas evidente en los sectores rurales del país, el diagnóstico demostró que se enfrentan también graves problemas de pobreza en las áreas urbanas, tanto en las grandes ciudades como en aquellas de tamaño intermedio. Los mayores problemas se relacionan con la insuficiencia de empleos y la mala calidad de los mismos, lo cual a su vez tiene entre sus determinantes las altas tasas de migración de zonas rurales e incluso de áreas urbanas de menor desarrollo. Esta situación también se vincula con un crecimiento poco ordenado de los asentamientos humanos; la insuficiencia en la oferta de servicios básicos; y altos déficit habitacionales

Durante la ultima década, se han realizado esfuerzos para disminuir los efectos de dicha problemática, tratando de influir tanto en las causales que impulsan la migración hacia los principales centros urbanos como en el crecimiento del acceso a fuentes de trabajo y servicios básicos. Una de las áreas de acción ha sido el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, a través de la creación de un marco institucional y legal apropiado y de instrumentos financieros y de asistencia técnica que procuren su desarrollo. Además, recientemente se ha comenzado un programa de apoyo a ciudades intermedias, el cual busca identificar y a desarrollar las potencialidades económicas de ciertas ciudades de tamaño medio en varias regiones del país, mediante la organización de comités de competitividad liderados por los gobiernos municipales y con la activa participación de la sociedad civil y el sector empresarial.

En el tema de vivienda y asentamientos humanos, se han venido ejecutando diferentes programas, orientados a familias en situación de pobreza tales como el Programa Complemento al Esfuerzo Propio (PROVICEP), el Programa Integral de Mejoramiento Habitacional Urbano (PRIMHUR) y el Programa de Legalización y Ordenamiento de Terrenos. Como parte de los esfuerzos orientados a reponer las perdidas provocadas por el huracán Mitch se ha venido llevando a cabo un amplio programa de autoconstrucción de viviendas, que se sustenta en el trabajo conjunto de ONGs, nacionales e internacionales, Gobierno Central, Gobiernos Locales y los propios beneficiarios. Además, se realizan otras acciones tendientes a mejorar el acceso a servicios básicos, principalmente en los barrios marginales, como agua potable, saneamiento, energía eléctrica y transporte urbano.

Objetivo General

Incrementar el empleo y mejorar los ingresos, mediante el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa y el impulso de las potencialidades de las ciudades intermedias; y mejorar el acceso a vivienda y servicios básicos de los pobres en zonas urbanas

3.1 Estimulando el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

a) Objetivo Específico

Apoyar el crecimiento y competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, como fuente generadora de empleo e ingresos para las familias pobres de las zonas urbanas;

b) Medidas de Política

i. Fortalecer las entidades publicas y privadas que brindan asistencia a la micro, pequeña y mediana empresa, a través de:

- Una Oficina del Sector Social de la Economía eficiente y eficaz en el apoyo a las MIPyMEs;
- Funcionamiento del Consejo Nacional del Sector Social de la Economía.

- Hacer que los Consejos Regionales de Desarrollo del Sector Social de la Economía (CODESEs), tengan su respectiva personería jurídica;
- Promover que las organizaciones de las MIPyMEs actúen como entidades de asistencia y capacitación a las empresas del sector; y
- Crear un programa que facilite el acceso a tecnologías innovadoras; nuevas modalidades de crédito; y acceso a mercados.

ii. Facilitar la apertura de mercados zonales y otros centros para la instalación de puestos de venta para vendedores ambulantes, dentro de un Plan de Ordenamiento del Comercio Informal, a nivel municipal.

c) Programas y Proyectos

i. **Fortalecimiento de organizaciones de la micro, pequeña y mediana empresa**. A través de este proyecto se busca proporcionar asesoría y capacitación a los gremios o grupos de empresarios de las MIPYMEs en las áreas de gestión, administración, organización, contabilidad, finanzas, producción, calidad total, mercadeo, abastecimiento de insumos y promoción del recurso humano. Un componente importante del proyecto es el Censo y Registro de las MIPYMEs, con el cual se busca conocer su situación y problemática real, generar información básica para la toma de decisiones y formular planes, programas y proyectos dirigidos a la solución de los problemas específicos del mismo.

ii. **Fortalecimiento de la Oficina del Sector Social de la Economía**. El proyecto consiste en realizar un diagnóstico del sector social, fortalecer la organización del sector, lograr la integración regional y promover el desarrollo sostenible de las empresas del sector.

iii. **Atención al locatario y vendedor ambulante**. Se busca replicar el Comité creado para adjudicar fondos para los vendedores ambulantes del Distrito Central, en otras ciudades con alta concentración de vendedores. Como parte de los componentes del proyecto se pretende: elaborar un censo de todos los vendedores ambulantes existentes en las principales ciudades del país; determinar el déficit existente de puestos de venta; formular un plan de ordenamiento del comercio informal; promover la organización en cooperativas, que incentiven el ahorro en este sector; y gestionar recursos frescos para el desarrollo de proyectos específicos.

3.2 DESARROLLO DE CIUDADES INTERMEDIAS

a) Objetivo Específico

Impulsar el desarrollo de las ciudades intermedias, buscando que éstas se constituyan en polos de desarrollo, que generen bienestar para sus habitantes y contribuyan a disminuir la emigración hacia las grandes ciudades;

b) Medidas de Política

i. Organizar mercados solidarios a nivel regional, preferentemente mediante la asociación de municipios, generando corrientes de intercambio comercial de mutuo beneficio, que incluya la organización de centros de abastecimiento de materias primas y otros insumos a fin de disminuir los costos de producción.

ii. Promover la organización de incubadoras de empresas, tomando en consideración las potencialidades de las ciudades intermedias y la organización de sociedades de garantía reciproca, que faciliten el acceso a créditos, insumos y equipo.

iii. Promover la actividad industrial en ciudades intermedias, mediante:

- La mejora de las condiciones de infraestructura vial, en base a las iniciativas que surjan de la sociedad civil organizada o comités de competitividad.
- La promoción externa de los productos; a través de alianzas estratégicas entre el Gobierno y la sociedad civil.

c) Programas y Proyectos

i. **Mercados solidarios**. El objetivo del proyecto es desarrollar ferias y exposiciones que promuevan y faciliten la comercialización de los productos a nivel regional y local. Asimismo, se pretende organizar centros de abastecimiento de materias primas a fin de reducir los costos de producción y construir instalaciones físicas para el mercadeo de productos locales para fomentar los circuitos de intercambio entre comunidades.

ii. **Incubadoras de empresas**. El proyecto crearía modelos de incubadoras o gestoras de empresas que faciliten el desarrollo y consolidación de actividades empresariales. Consiste en la instalación de centros de desarrollo empresarial que ofrezcan a los empresarios, servicios integrales que fomenten la capacidad gerencial y promueva la formación de empresas que generen productos con un alto nivel tecnológico y valor agregado y que puedan competir en mejores condiciones.

iii. **Asistencia técnica y organizativa en ciudades secundarias**. Este programa intenta responder específicamente a solicitudes de asistencia técnica necesaria, según los planes de acción ya formulados, para resolver algunas de las restricciones identificadas y/o aprovechar oportunidades existentes. Entre los componentes del programa se consideran: capacitación (cursos, giras, talleres, conferencias, viajes de observación, etc); constitución y fortalecimiento de los Comités de Competitividad en cada región; centros de información, con un conjunto de servicios y actividades que ofrecerán los centros alrededor de las Cámaras de Comercio en las ciudades intermedias; formación de lideres comunales en aspectos básicos de economía, identificación y formulación de proyectos y gestión empresarial.

3.3 APOYO A LA VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL

a) Objetivo Específico

Estimular la construcción de viviendas de bajo costo mediante mecanismos legales, financieros y participativos, que permitan a las familias de bajos recursos, el acceso a una solución sostenible de su problema habitacional.

b) Medidas de Política

i. Aprobar la Ley de Modernización del Sector Vivienda.
ii. Facilitar la construcción o mejoras de viviendas a la población de bajos ingresos, con acciones orientadas a:

- Fortalecer el Programa de Vivienda "Complemento al Esfuerzo Propio", para familias con ingresos menores a cinco salarios mínimos.
- Ubicar fuentes de recursos, incluyendo ONGs, que sean aplicables bajo la modalidad de autoconstrucción de viviendas básicas.
- Realizar un estudio de factibilidad sobre el mercado secundario de hipotecas.

iii. Otorgar seguridad jurídica a la tenencia de la tierra y a la vivienda, con modalidades de titulación que protejan especialmente a la mujer e hijos, para lo cual se requiere:

- Uniformar, simplificar y agilizar el sistema de regulación de títulos,
- Establecer una instancia jurídica de resolución inmediata a los problemas de tenencia de la tierra para o en uso habitacional.

iv. Establecer normas para que el desarrollo de asentamientos humanos se efectué de manera ordenada y observando que la utilización de materiales y los sistemas constructivos consideren la prevención de riesgos.

c) Programas y Proyectos

i. **Fortalecimiento del Programa Complemento al Esfuerzo Propio**. El objetivo es ampliar el otorgamiento de subsidios a familias de bajos ingresos, orientados a la construcción y mejoramiento de viviendas. Los beneficiarios del programa deben cumplir con el requisito básico de cubrir la parte no subsidiada del costo de la construcción o mejora de la vivienda.

ii. **Legalización y ordenamiento territorial de asentamientos humanos**. Cuya finalidad es desarrollar proyectos específicos, en el marco del proceso de ordenamiento territorial, prioritariamente en localidades que presenten graves situaciones de riesgo, articulados a la elaboración de planes reguladores urbanos y legalización de las propiedades.

3.4 Acceso a Servicios Básicos en Áreas Prioritarias

a) Objetivo Específico

Mejorar el acceso de los habitantes de las zonas marginales urbanas, a los servicios básicos de agua potable, alcantarillado, electricidad y transporte, de modo que puedan mejorar sus condiciones de vida.

b) Medidas de Política

i. Crear un Fondo de Desarrollo Municipal, para la provisión eficiente de servicios básicos en las principales ciudades del país.

ii. Impulsar la municipalización de los sistemas de agua y saneamiento, promoviendo la aprobación de la Ley Marco del Sector.

iii. Crear las condiciones que permitan una eficaz descentralización de los servicios públicos a nivel local, bajo modalidades que consideren la equidad y la participación comunitaria y de microempresas, en la prestación de los mismos.

c) Programas y Proyectos

i. **Fondo de Desarrollo Municipal**. Se pretende la canalización de recursos para el financiamiento de actividades con cobertura en las principales ciudades del país (sin incluir Tegucigalpa y San Pedro Sula), destacando mejoras sanitarias, recolección de desechos sólidos y titulación de propiedad. Además, incluye legalización de terrenos con el objetivo de facilitar la provisión de servicios básicos a nivel local; e inversiones en infraestructura de educación y salud primaria, agua y saneamiento y electricidad. Se trabajará conjuntamente con gobiernos municipales, comunidades y ONGs, en las principales ciudades del país.

ii. **Mejoramiento del manejo de desechos sólidos**. Su objetivo es proveer los servicios de tren de aseo en las áreas donde existen mayores problemas al respecto, principalmente a través de la participación de microempresas locales. Estas empresas pueden desarrollarse bajo modalidades privada y comunal.

iii. **Agua potable para barrios marginales**. Este programa contempla la construcción de tanques y el desarrollo de sistemas de distribución, con el objeto de llevar los servicios de agua potable a lugares de difícil acceso. Además, se propone capacitar a los usuarios para lograr la autosostenibilidad del servicio.

4. INVIRTIENDO EN CAPITAL HUMANO

En función del objetivo de fortalecer el capital humano se han venido realizando diversas acciones dirigidas a mejorar la prestación de servicios en educación y salud. En el primer caso, además de los programas regulares, se desarrollan proyectos educativos con participación comunitaria, dotación de infraestructura, tecnología e insumos pedagógicos; incentivos como becas, bonos, merienda y desayunos escolares; y capacitación a docentes en servicio. En salud se apoya la atención en salud primaria y hospitalaria; saneamiento ambiental; y atención alimentaria nutricional. En ambos sectores se impulsan experiencias de descentralización y desconcentración de servicios.

En el área educativa resulta prioritario atender la cobertura y calidad de la educación prebásica y del tercer ciclo de educación básica (7° al 9° grado); así como los problemas inciden en la calidad relacionados con deserción, repitencia, desempeño de docentes, y eficiencia institucional. De igual manera, se requiere un mayor apoyo a la educación media y técnico-vocacional a fin de adaptar la oferta educativa a las demandas del mercado de trabajo. Estos cambios, requieren también más énfasis en programas no formales de capacitación, dentro y fuera del lugar de trabajo, que permitan la actualización permanente sobre cambios tecnológicos. Asimismo, en relación a la educación superior, congruente con las preocupaciones de la sociedad civil manifestadas en el proceso de consulta, se plantean medidas para promover las reformas a la educación superior pública para mejorar la calidad y eficiencia y dar respuesta a los requerimientos del mercado laboral.

Por otra parte, se cuenta con una propuesta para la transformación de la educación nacional, consensuada por la sociedad civil bajo la coordinación del Foro Nacional de Convergencia, FONAC. No obstante, la presente Estrategia no pretende incluir la totalidad de planteamientos formulados en dicha propuesta, sino que la misma sea complementaria, en aquellos elementos que tengan mayor incidencia en el mejoramiento del nivel educativo de la población en condiciones de pobreza.

En lo referente al sector salud, es necesario continuar fortaleciendo los programas de atención primaria, bajo criterios de racionalidad y focalización del gasto y consolidando los procesos de participación comunitaria que ya se han adquirido a nivel local. Asimismo, la atención a los problemas de mortalidad infantil y materna, además de la prevención y promoción en salud, requieren de atención hospitalaria, para lo cual se amerita proveer los insumos médicos necesarios. De igual manera se hace necesario consolidar y profundizar el proceso de reformas del sector salud en un marco de amplia participación social.

En el área de cultura, a pesar de que el país cuenta con una riqueza cultural amplia, ésta se encuentra dispersa y atomizada. El asidero cultural nacional provee elementos de cohesión para la definición e implementación de proyectos que fomenten a través de la cultura cambios de actitudes y de formación de valores que contribuyan a fortalecer el perfil de la población, lo que a su vez incide en mejorar las condiciones de pobreza.

Objetivo General

Fortalecer el capital humano de la población en condiciones de pobreza, mejorando el acceso en condiciones de equidad y calidad de los servicios básicos de educación, salud y cultura, que permita a la población en situación de pobreza mejorar sus oportunidades de empleo e ingresos.

4.1 MAYOR CALIDAD Y COBERTURA EN EDUCACIÓN BÁSICA Y TÉCNICA-PRODUCTIVA

a) Objetivo Especifico

Mejorar el nivel de escolaridad de la población hondureña a través de una mayor calidad, eficiencia y equidad de la educación en los niveles prebásico, básico y medio; garantizando un mejoramiento en el perfil de la fuerza de trabajo y promoviendo una mayor eficiencia de la educación superior y no formal.

b) Medidas de Política

i. Ampliar la cobertura y calidad de la educación prebásica mediante acciones como:

- Mayor asignación de recursos;
- Establecer la obligatoriedad para los niños de 5 años de edad;
- Definir un programa de estudios que garantice equidad y calidad; y
- Promover formas alternas de entrega de servicios.

ii. Ampliar la cobertura del tercer ciclo de educación básica (7° a 9° grado) considerando una evaluación que defina los criterios generales para su funcionamiento administrativo y técnico-pedagógico.

iii. Fortalecer la educación media técnico-productiva a través de:

- Adecuar la oferta según las demandas del mercado;
- Desarrollar la capacidad de autogestión de los centros de educación técnica;
- Establecer alianzas estratégicas con la empresa privada; y
- Crear programas de becas para estudiantes pobres en institutos privados calificados.

iv. Fortalecer la educación técnica no formal a través de:

- Establecer una política que vincule la educación técnica formal y no formal;
- Establecer un sistema nacional de certificación técnica-vocacional.

v. Mejorar la calidad educativa en los diversos niveles educativos mediante:

- Actualizar el currículo nacional básico y los respectivos programas de estudio;
- Capacitar los docentes y facilitadores comunitarios;
- Dotar a los centros escolares de los insumos pedagógicos pertinentes;
- Aplicar pruebas estandarizadas de certificación;
- Definir el periodo escolar y el día de trabajo de los docentes;
- Convertir las escuelas unidocentes en escuelas completas; y
- Fortalecer la educación intercultural bilingüe.

vi. Promover formas alternativas de entrega de servicios educativos con participación de padres de familia, municipalidades, ONGs, iglesias y otras organizaciones comunitarias, a fin de garantizar el acceso a la educación a los jóvenes y adultos que quedan excluidos del sistema escolarizado.

vii. Mejorar la eficiencia de la Secretaría de Educación por medio de:

- Desarrollar un modelo de gestión educativa con participación comunitaria;
- Desarrollar evaluaciones internas y externa al rendimiento escolar vinculadas al desempeño de docentes; y

- Mejorar los sistemas de información a nivel central, departamental, distrital y local;

viii. Mejorar la eficiencia de la educación superior por medio de:
- Promover las reformas en la UNAH y las demás instituciones de educación superior para lograr una mayor pertinencia y calidad académica.
- Efectuar en conjunto con el sector empresarial las investigaciones pertinentes para determinar los requerimientos científicos y técnicos que demanda el país,
- Incorporar en los planes de estudios asignaturas obligatorias relacionadas con el fomento de la ética y la responsabilidad;
- Propiciar programas que rescaten y estimulen los activos culturales, científicos y tecnológicos de los hondureños.
- Promover una mayor recuperación de costos y establecer un programa autofinanciado de becas para estudiantes pobres con potencial académico.

c) Programas y Proyectos

i. **Expansión de educación prebásica con modalidades alternativas**. Este programa incluye una segunda fase de PROHECO y otras modalidades de entrega de servicios educativos. Se busca continuar ampliando la cobertura de la educación prebásica en las comunidades rurales y marginales, mediante modalidades de participación de los padres de familia, ONGs y otras organizaciones comunitarias.

ii. **Educación básica a través de formas alternas**. Con este proyecto se pretende expandir la educación básica y la alfabetización a los jóvenes y adultos que por diversas razones no tienen acceso al sistema educativo escolarizado a nivel nacional, con énfasis en las mujeres y en los grupos étnicos del área rural y urbano marginal. Se promoverán diversas modalidades alternas de entrega de servicios educativos como: participación de ONGs, iglesias, municipalidades; contratación de facilitadores locales; radio interactiva, entre otras.

iii. **Fortalecimiento de la educación prebásica y del 7 al 9 grados**. Tiene como finalidad aumentar la asignación presupuestaria de la Secretaria de Educación para ampliar cobertura y calidad de la educación prebásica y la educación del 7 al 9 grado en el sistema escolarizado.

iv. **Educación producción y desarrollo**. Tiene como finalidad innovar la educación técnica en armonía con las demandas potenciales del mercado laboral, ello incluye la readecuación curricular; ampliar la oferta educativa. Asimismo, contribuirá al fortalecimiento de los recursos humanos según sus competencias, habilidades y destrezas. Además incluye un fondo destinado a otorgar becas a estudiantes pobres, que les permita continuar los estudios en el nivel diversificado.

v. **Fortalecimiento de la calidad educativa**. Este proyecto tiene como propósito mejorar el nivel de escolaridad en los diferentes niveles educativos, a través de acciones relacionadas con: a) gestión de la calidad a nivel local; b) actualización del currículo nacional básico, incluyendo procesos de capacitación y evaluación; c) formación y capacitación de docentes y directores departamentales y distritales; e) impresión y distribución de textos; f) aplicación de pruebas estandarizadas a los alumnos; g) evaluación al desempeño de los docentes; y g) fortalecimiento institucional.

vi. **Infraestructura educativa con participación comunitaria**. Mediante este proyecto se continuará dotando de infraestructura básica a las comunidades a nivel urbano y

rural, para incentivar la educación prebásica, básica y técnica con modalidades de participación comunitaria o ayuda mutua.

vii. **Estudio sobre equidad de acceso a la educación superior**. Tiene como propósito analizar la viabilidad de realizar reformas de carácter administrativo/financiero en las entidades de educación superior del país, tendientes a desarrollar alternativas para una mayor recuperación de costos, entre estudiantes con mayor poder adquisitivo, y la creación de un fondo de becas para estudiantes con potencial académico, preferiblemente de los departamentos con mayor incidencia de pobreza.

4.2 MAYOR Y MEJOR ACCESO A SERVICIOS DE SALUD

a) Objetivo Específico

Garantizar el acceso con calidad y equidad a los servicios de salud, preferentemente en atención primaria y vigilancia nutricional a favor de la población en condiciones de pobreza, a través de la definición e implantación concertada de la reforma del sector salud, y garantizando que la red de servicios disponga oportunamente y en calidad y cantidad de los insumos, equipos y recursos humanos para un adecuado desempeño de sus funciones.

b) Medidas de Política

i. Fortalecer la atención en salud primaria y preventiva a través de:
- Mayor asignación de recursos;
- Entrega de un paquete básico de intervenciones de atención en salud primaria
- Ampliar los programas de atención materno infantil, agua potable y sistemas de eliminación de excretas, vigilancia nutricional, y promoción de la salud;
- Ampliar los fondos comunales de medicamentos.
- Promover el uso de la medicina alternativa, bajo regulación adecuada.

ii. Atender la situación de salud de las mujeres mediante acciones como:
- Ampliar los programas salud reproductiva, perinatal y materno-infantil;
- Ampliar las consejerías de familia.

iii. Lograr una mayor eficiencia en la prestación de servicios de salud por medio de:
- Consolidar los procesos de reforma del sector salud;
- Fortalecer el papel rector de la Secretaría de Salud;
- Promover la complementariedad de servicios entre sector público y privado;
- Implementar un sistema diferenciado y equitativo de recuperación de costos;
- Definir una política de medicamentos que considere calidad, esencialidad, eficiencia y oportunidad en su entrega;
- Ampliar los convenios de cogestión a nivel comunitario;
- Definir una política de abordaje integral al problema de la desnutrición;
- Definir una política de desarrollo de recursos humanos en salud;
- Institucionalizar un sistema integrado de información en salud;
- Ampliar la red de servicios de salud de acuerdo a criterios de equidad y análisis de la situación de salud de la población.

c) Programas y Proyectos

i. Paquete básico de servicios de salud. El propósito de este proyecto es garantizar la entrega de un paquete estandarizado de intervenciones que garantice atenciones costo-efectivas para la población en extrema pobreza, incluyendo a grupos indígenas, que considere acciones en: atención a la morbilidad; servicios de

promoción de la salud para niños incluyendo nutrición; atención integral a las mujeres embarazadas; vigilancia y control de vectores; y organización comunitaria.

ii. **Fondos Comunales de Medicamentos (FCM)**. El proyecto tiene como propósito garantizar el acceso de la población pobre a medicamentos esenciales, seguros y efectivos y de bajo costo; promoviendo a nivel comunitario el uso racional de productos medicinales y medicinas naturales cuando sea conveniente. Los principales componentes del proyecto son: financiamiento semilla para el establecimiento del FCM; organización y capacitación comunitaria; y mecanismos de monitoreo y evaluación.

iii. **Servicios de promoción de la salud para niños incluyendo nutrición**. El proyecto busca brindar atención integral a la niñez a nivel comunitario, incluyendo atención a enfermedades prevalentes en infantes; manejo estandarizado de casos de infecciones respiratorias agudas, diarreas y anemia en niños menores de cinco años. Se complementará con acciones de promoción y prevención como la vacunación masiva contra diferentes enfermedades; suplemento de micronutrientes, hierro y vitamina A; promoción de la lactancia materna; y prácticas adecuadas de alimentación.

iv. **Atención integral a la mujer**. Mediante este proyecto se impulsarán acciones para el cuidado integral de las mujeres en edad fértil relacionadas con la planificación familiar; prevención de enfermedades de transmisión sexual y prevención de embarazos en adolescentes; cuidado integral de la mujer embarazada; control prenatal y posparto; y atención adecuada del parto.

v. **Escuela Saludable**. Mediante este proyecto se continuará beneficiando a los niños de educación prebásica y primer y segundo ciclo de educación básica, en escuelas públicas a nivel nacional. Considera la asistencia integral en educación y salud relacionada con el desarrollo de conductas; habilidades y destrezas orientadas a la práctica y conservación de la salud, alimentación y nutrición; promoción de ambientes saludables; prevención de riesgos y problemas de salud; y desarrollo físico, psíquico y emocional de la niñez.

vi. **Prevención del VIH/SIDA**. Mediante este proyecto se aplicará, evaluará y mejorará el plan nacional de lucha contra el SIDA. Incluye actividades de prevención, especialmente en las zonas con mayor incidencia de la epidemia. Igualmente se creará un fondo para apoyar iniciativas de ONGs u otras organizaciones de la sociedad civil para atender los enfermos en su fase terminal.

vii. **Infraestructura en salud**. Tiene como finalidad contribuir a que las comunidades pobres tengan un mejor acceso a los servicios de salud, a través de infraestructura básica en salud (CESAMOs, CESARs y hospitales de emergencia), saneamiento básico y capacitación, bajo criterios de sostenibilidad, equidad y racionalidad en las inversiones.

4.3 Riqueza Cultural e Identidad Nacional

a) Objetivo Específico

Dar un valor estratégico a la gestión sociocultural, como factor fundamental del desarrollo del país, que contribuya a fortalecer los valores cívicos, éticos, morales y democráticos.

b) Medidas de Política

i. Fomentar la creación y difusión de las diversas manifestaciones artísticas a nivel nacional, a través de:
   - Ampliar los programas de construcción de casas de la cultura;
   - Crear microempresas vinculadas a actividades culturales; y
   - Fomentar el deporte en todas sus manifestaciones.

ii. Definir un plan de acción orientado a promover los valores ético-morales y la conservación y rescate del patrimonio cultural, que fortalezcan la identidad nacional.

iii. Coordinar acciones con el Instituto Hondureño de Antropología e Historia y la Secretaria de Turismo, a fin de contribuir a la Estrategia de Desarrollo Turístico del país mediante el aprovechamiento de sus recursos culturales.

c) Programas y Proyectos

i. **Creación y fortalecimiento de casas de la cultura a nivel municipal.** Con la finalidad de crear espacios de participación y expansión cultural y artística de la población. Este programa debe enmarcarse dentro de los esfuerzos por promover la difusión de las actividades socioculturales, que consideren la creación artística como un medio apropiado para promover el rescate y el fortalecimiento de la identidad nacional, en la perspectiva de lograr un crecimiento integral.

ii. **Producción Artesanal de los Pueblos Indígenas y Negros de Honduras.** El proyecto busca fomentar el establecimiento o fortalecimiento dentro de las comunidades étnicas, de empresas en el sector turismo que ofrezcan oportunidades para la expansión de microempresas y otras actividades ligadas a su identidad cultural.

iii. **Fomento y desarrollo del deporte.** Su propósito es promover, fomentar y desarrollar el deporte en todas sus manifestaciones y considerarlo como un factor de cohesión social que incide de manera indirecta en la formación de hábitos y disciplina que orientan a la juventud, principalmente a través de la construcción de canchas polideportivas, que constituyan espacios de recreación necesarios como alternativa sana para la juventud hondureña.

PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA A TRAVÉS DEL CONTROL DE SUS FACTORES DE RIESGO

Rodrigo Guerrero MD. Dr. PH
Organización Panamericana de la Salud
525 Twenty- third Street N.W.
Washington DC. 20037

LA EPIDEMIOLOGÍA APLICADA AL ESTUDIO DE LA VIOLENCIA

Al contrario de lo que se piensa generalmente, la epidemiología no es únicamente la ciencia que estudia las enfermedades infecciosas que se presentan de manera más o menos súbita en las poblaciones. La epidemiología es una parte de la medicina que se dedica a estudiar las causas de enfermedad y si bien, en una etapa temprana estuvo centrada en las enfermedades producidas por agentes infecciosos, posteriormente se aplicó a las enfermedades producidas por agentes químicos o del ambiente físico y más recientemente, a aquellas de naturaleza social.

La epidemiología es una ciencia práctica y orientada a la acción el anestesista inglés Jhon Snow, considerado padre de la epidemiología, observó que el tomar agua del río Támesis extraída por una cierta bomba se asociaba con altas tasas de infección por cólera se cuenta que al comenzar una de las muchas epidemias que hubo en Londres, fue a la bomba en sospecha y le arrancó el manguito para prevenir que la gente la usara, con lo cual controló la epidemia. Lo más notable de esta experiencia, es que Snow la realizó muchos años antes de que se conociera la teoría bacteriana de la enfermedad, cuando muchos pensaban que la enfermedad se transmitía a través de emanaciones o miasmas.

Una contribución muy importante de la epidemiología al estudio de la violencia es su concepto de Causa y de Causalidad. Para la epidemiología, la causalidad se interpreta siempre en términos de probabilidad. Esto quiere decir que para que un determinado factor sea considerado causa basta solamente con que su presencia aumente (0 disminuya, si el factor previene) la enfermedad. Sin embargo, aún en la ausencia de un factor considerado como causal, la enfermedad puede seguirse presentando, ya que generalmente hay otros factores que producen el mismo efecto. Esta característica, llamada multicausalidad, es especialmente aplicable al caso de la violencia, donde una variedad de factores producen un efecto muy similar y por esta razón más que buscar la causa de la violencia es mejor pensar en los factores que la producen o se asocian con ella.

A mayor cantidad de factores presentes en un momento dado, mayor la probabilidad de que la enfermedad o el efecto se produzca. para entender mejor este concepto veamos el ejemplo de la tuberculosis. Existe un factor, llamado bacilo tuberculoso, que caracteriza la enfermedad; sin embargo su sola presencia no garantiza que la enfermedad se produzca. De hecho, de la gran mayoría de las personas que se exponen al bacilo solo unas pocas desarrollan la enfermedad. Para que la tuberculosis se desarrolle es necesaria, además de la exposición al bacilo, la presencia de otros factores tales como un sistema inmunitario deficiente, desnutrición hacinamiento.

La epidemiología llama a éstos factores, **Factores de Riesgo.** La importancia de ellos desde el punto de vista práctico radica en que se puede disminuir la tuberculosis, aún cuando la exposición al bacilo siga dándose, siempre y cuando se pueden alterar éstos factores. En otras palabras, la tuberculosis se puede disminuir, bien eliminando la exposición al bacilo (cosa por lo demás difícil en muchos casos) o bien mejorando el

estado inmunitario de la población o mejorando la nutrición y disminuyendo el hacinamiento.

El caso de la enfermedad cardiovascular (ECV) tiene una analogía de especial aplicación al caso que nos ocupa. Se sabe que la ECV se causa por la acumulación de grasas en las arterias del organismo, por un proceso metabólico propio de cada persona y que es regulado genéticamente. Como tal, el factor genético es, al menos por el momento, imposible de controlar.

Pero también se sabe que hay otros factores tales como la dieta, el consumo del cigarrillo, la falta de ejercicio físico, el estrés etc. que pueden aumentar riesgo de desarrollar la ECV. La forma de controlar la ECV consiste, hasta el momento, en modificar sus factores de riesgo y con esta estrategia se han logrado resultados muy importantes.

Si visualizamos la violencia como una enfermedad, podríamos decir que hay un factor genético, la agresividad, que la caracteriza y que la especie humana comparte con otras especies inferiores. Sobre la agresividad se ha comenzado a conocer mucho recientemente. Se han identificado los sitios anatómicos donde se asienta y se comienza a conocer la naturaleza de los mediadores químicos, neurotransmisores, que permiten su expresión.

Desafortunadamente, por el momento, estos conocimientos no han llegado todavía a tener consecuencias prácticas. Pero la experiencia ha mostrado que también existen otros factores que permiten o ayudan a que la agresividad se manifieste o produzca efectos más nocivos. Dada la incapacidad de alterar el factor genético para el control de la violencia desde el punto de vista práctico, la mejor alternativa es trabajar sobre sus factores de riesgo. En esta presentación discutiremos algunos de los factores de riesgo de la violencia, sobre todo aquellos que han mostrado ser de mayor importancia para el caso de las Américas.

Definición de violencia y su importancia en la región de las Américas.

La violencia es un término que se utiliza para significar una gran variedad de situaciones y por esta razón se generan muchas controversias y confusiones. La violencia se puede clasificar según la persona que la sufre en violencia contra los niños, la mujer, o el anciano; o se puede clasificar según la naturaleza de la agresión en física, sicóloga, sexual, etc; o se puede catalogar según el motivo, en política, racial, etc. , o también de acuerdo al sitio donde ocurre, en doméstica o del ambiente de trabajo. Sin entrar en clasificaciones dispendiosas, podemos establecer dos grandes categorías que abarcan la mayor parte de la violencia urbana, para efectos de estudiar los factores de riesgo y las estrategias de prevención: **Violencia doméstica,** la cual incluye la violencia contra la mujer, contra la infancia y el anciano, y la **Violencia interpersonal cotidiana.**

La primera forma de violencia, especialmente aquella contra la mujer y contra el niño, es extraordinariamente frecuente, sin embargo es menos conocida, quizás debido a la extraordinaria complejidad del fenómeno que abarcan. En efecto, en estas dos formas, además de la violencia física, hay componentes sociológicos, sexuales, económicos muy difíciles de cuantificar.

Aun cuando los efectos mas frecuentes de la violencia contra la mujer no llevan a la muerte, se ha observado que la mitad de las mujeres asesinadas en los EEUU, son víctimas de sus compañeros actuales o pasados. El estudio de la violencia contra la mujer y la determinación de sus factores de riesgo es labor prioritaria en el momento. Una de las presentaciones en este panel, mostrará una aproximación excelente al estudio de este complejo problema.

Para efectos de estudiar la violencia interpersonal cotidiana, llamamos violencia al uso, o amenaza de **uso, de la fuerza física, con intención de hacer o hacerse daño.** Es de notar que esta definición si bien tiene muchas ventajas, tiene también limitaciones. Obviamente, excluye otras formas de violencia como la sicóloga que son muy frecuentes y también excluye aquellos casos cuando se usa la fuerza física sin intención de provocar lesión los llamados accidentes.

Los homicidios y suicidios son las manifestaciones extremas de la definición anterior y por existir datos relativamente confiables, sus tasas se utilizan como indicadores de violencia. Debe tenerse en cuenta sin embargo que ellos son una pequeña parte del conjunto y que excluyen las lesiones y otras formas de violencia que son mucho más frecuente que las mismas muertes.

Por regla general, se puede decir que las tasas de homicidio han venido en aumento en la mayor parte de la Región de las Américas desde la década del ochenta. De igual manera puede observarse que la tasa promedio está alrededor de 20 homicidios/cien mil habitantes, lo cual convierte a la región en la más violenta del globo. Existe una gran heterogeneidad entre las tasas de homicidios, tanto entre países como entre ciudades de un mismo país. Así, por ejemplo, Medellín, en Colombia tiene una tasa cercana a 300 al tiempo que Cartagena, en el mismo país tiene una de 16/cien mil.

Factores de riesgo para la violencia

A continuación discutiremos algunos de los factores de riesgo más conocidos poniendo especial énfasis en aquellos donde la evidencia empírica ha corroborado la teoría.

Alcohol.

Se sabe que el consumo de alcohol produce cambios metabólicos importantes en el organismo, especialmente en algunos de los neurotransmisores que intervienen en la violencia. Por otro lado, se sabe que el consumo desmedido de alcohol se asocia con casi todas las formas de violencia especialmente cuando su consumo es episódico y se da en ciertos ámbitos culturales. Coleman y Straus encontraron que las tasas de violencia contra la mujer eran 15 veces mayores en aquellos hogares donde se informaba de alcoholismo del marido. Una revisión de 5 estudios de homicidios mostró que entre 47 y 68% de las víctimas habían consumido alcohol, y otros estudios han mostrado elevados niveles de consumo de alcohol entre los agresores o victimarios. Los datos provenientes del programa DESEPAZ en Cali, Colombia, indican que el 56% de los homicidios ocurren en los tres días del fin de semana y una cuarta parte de ellos ocurren el día domingo. Igualmente se observa un incremento desproporcionado de homicidios en los días de celebraciones especiales como el día de la madre, la época de Navidad, la noche de año nuevo, los triunfos deportivos, etc. Este comportamiento, junto con la observación de que la mayoría ocurre en horas de la noche, refuerzan la asociación con el consumo de alcohol, el cual es conocido como factor de riesgo en otras latitudes. JL Londoño encontró una correlación significante entre la incidencia de alcoholismo y las tasas de homicidio en varias regiones del mundo.

Según el estudio de las autopsias de Cali mencionado en la obra citada, un 25% de las víctimas estaban intoxicadas con alcohol. Resultados similares, aunque con una proporción mayor de intoxicación en las víctimas, han sido informados para Medellín y para toda Colombia.

En un estudio de los 48 estados contiguos de los EEUU para el período 1979-1988, se correlacionaron las tasas de criminalidad con el consumo de alcohol (cerveza, vino y licores destilados) y los impuestos a la cerveza, y se encontró que en un incremento del 10% en los impuestos de la cerveza, reduciría las tasas de homicidios en 0.3%, la de las

violaciones en 1.32%, la de agresiones en un 0,3% y la de asaltos a mano armada en un 0.9%. Por otro lado, y desde el punto de vista de la prevención, se ha podido constar que medidas como la restricción en la venta de alcohol en sitios públicos, leyes semi-secas, han mostrado su efecto benéfico en Cali y más recientemente en Bogotá.

Armas de fuego.

El incremento en las tasas de homicidio de los EEUU observado en los últimos años, se debe al aumento de los homicidios producidos por armas de fuego, ya que los producidos por otras causas han permanecido constantes. Según el mismo estudio del Centro Carter, mencionado en la referencia anterior, se han observado que el 80% de los homicidios de jóvenes de los EEUU son producidos por armas de fuego. Estudios en otras partes han *permitido identificar la proliferación de armas de fuego como un factor de riesgo, especialmente por cuanto tornan más letal la agresión y, por eso, recomiendan la restricción en la venta y el porte de las mismas. Se ha demostrado que la posesión de una arma de fuego incrementa 2,7 veces el riesgo de muerte para los integrantes del hogar.*

Según el Instituto de Medicina Legal de Colombia (ICMLCF), en 1994, el 80% de los homicidios de Colombia fueron ocasionados con armas de fuego. Cifras idénticas se muestran para Cali y Medellín. Una información de la Policía Metropolitana de Bogotá muestra que el 31,3% de las armas incautadas en la comisión de delitos, habían sido vendidas por la Industria Militar de Armamentos, IINDUMIL y que un 20% de ellas estaban amparadas por un permiso legal. Según los datos de la Alcaldía de Bogotá en 1994 se expidieron 156,283 permisos para portar o tener armas de fuego en esa ciudad. Si a esta cifra se suma las armas corto-punzantes y las de fuego que no están amparadas legalmente, se puede deducir fácilmente que ésta ciudad tiene una proliferación extraordinaria de instrumentos letales de agresión.

Una evaluación reciente de la política de desarme en fines de semana seleccionados, implantada en Cali durante 1994, mostró una reducción significante en los homicidios por arma de fuego mientras que no se observaron cambios en los producidos por otros medios. Observaciones como las anteriores muestran que el control del porte de armas de fuego ayuda en la reducción de la violencia homicida.

Cultura de la respuesta violenta al conflicto.

Un volumen importante de publicaciones revela que el comportamiento violento se comienza a gestar desde la temprana infancia, y que las prácticas y creencias acerca de la educación de los hijos favorecen o dificultan el comportamiento violento del adulto. Las diversas sociedades tiene patrones culturales más o menos violentos para la solución de sus conflictos. Así por ejemplo, en algunos países la solución del conflicto rara vez llega a la violencia, mientras que en otras partes, la solución violenta aparece legitimada. Baron y Straus observaron una relación entre el homicidio y un índice de "violencia legítima" que refleja diferentes normas culturales en diferentes estados de los Estados Unidos. El establecimiento de una cultura del honor ha sido postulada como causa explicativa de los altos niveles de violencia en los estados del sur de los EEUU. Un estudio reciente sobre actitudes y normas culturales mostró que el 40% de los ciudadanos de Río de Janeiro aprueban, o al menos entienden, a quien manda a matar al violador de su hija. La pérdida de la influencia reguladora de la Iglesia Católica, que con sus diez mandamientos era la norma de convivencia ciudadana, ha sido postulada como una de las razones de los altos índices de violencia en Colombia. Los movimientos guerrilleros prevalentes en América Latina y el narcotráfico, también han contribuido sin duda, a legitimar la violencia y a establecer patrones de respuesta violenta al conflicto.

Impunidad e ineficacia de la justicia y de la fuerza policial.

La selección de la respuesta a una ofensa se ve influida por las actitudes relativas hacía otras estrategias posibles. La percepción ciudadana de la inoperancia del sistema judicial y la poca credibilidad de la policía son otro factor de riesgo que creemos está operando en muchas partes de la región de las Américas, porque llevan a la aplicación de la justicia por la propia mano, es decir, a la legitimación de la violencia. Los datos de DESEPAZ en 1983, mostraban que en únicamente el 6% de los homicidios de Cali se lograba identificar al agresor. Datos de Bogotá y Medellín mostraban resultados similares. Si se tiene en cuenta que solo una pequeña parte de aquellos agresores identificados será finalmente sancionada, podemos ver que la bajísima probabilidad de castigo, puede estimular el comportamiento agresivo.

Violencia en los medios masivos de comunicación.

Para la Sociedad Norteamericana de Sicología no existe duda de que el despliegue de violencia en los medios de comunicación estimula el comportamiento violento, especialmente en jóvenes. Y además se asocia con bajo rendimiento escolar, angustia, temor, depresión y aislamiento emocional. Existen múltiples ejemplos de comportamiento delictivo moldeado de acuerdo a comportamiento observados en el cine y la televisión. El inusitado despliegue de violencia por parte de los medios, especialmente de los programas de noticias, contribuye a estimular el fenómeno de la violencia y a percibir el entorno de manera que estimule a algunos a tomar la justicia por sus propias manos. Frente a la controversia sobre el papel de los medios de comunicación, es necesario insistir que el despliegue de la violencia en los medios es un factor de riesgo, cuyo efecto se suma a los mencionados anteriormente. Dicho de otra manera, no es que los medios de comunicación sean la causa única de la situación de violencia que se observa en las Américas, sino que el despliegue desproporcionado que hacen de la violencia contribuye a incrementarla.

Violencia entre pandillas (gangs)

El análisis de los homicidios muestra que éstos ocurren predominantemente en varones, jóvenes, muchas veces menores de edad. Los Estados Unidos tienen las tasas de homicidios más altas entre los países económicamente desarrollados y una parte muy importante de ellos, se debe a los homicidios de jóvenes, los cuales aumentaron un 47% entre 1980 y 1994. Según los datos citados anteriormente del Instituto de Medicina Legal de Colombia, en este país, los homicidios afectan predominantemente a los hombres jóvenes, entre 15 y 34 años, con una relación de 13 hombres por cada mujer. Aun cuando, para el caso colombiano, la información disponible sobre los agresores es muy escasa, la poca existente parece indicar, que éstos tienen las mismas características demográficas de las víctimas, esto es, son hombres jóvenes, provenientes de estratos socioeconómicos bajos.

En algunos casos como en los Estados Unidos, una gran parte de la violencia homicida es producida por las llamadas pandillas juveniles, (llamadas maras, en Centro América). En la ciudad de Los Ángeles, California, EEUU, por ejemplo, el porcentaje de homicidios atribuido a pandillas fue de 43% para el año 1994 (mientras que en 1979 había sido 18%).

A pesar de la gran complejidad del problema de la violencia juvenil, la evidencia aportada por varias investigaciones permite concluir que existe una relación clara entre problemas de la infancia y la niñez y la criminalidad de los jóvenes, ocasionada por una relación defectuosa entre la familia y los padres, con el niño, futuro criminal. Entre los factores de riesgo para la violencia juvenil se han identificado: familias inestables, padres abusadores o alcohólicos y fallas en la educación afectiva de los niños; la exposición a violencia física y sexual en los medios de televisión; consumo de alcohol y drogas; y deserción escolar y desempleo juvenil. Los programas que buscan controlar la violencia juvenil se han

orientado hacia el control de los diversos factores de riesgo. Una experiencia exitosa en el manejo de la violencia juvenil es la desarrollada por Slaby, quien hace parte de este panel, y que se basa en el desarrollo de un currículum especial diseñado para enseñar a los jóvenes violentos otras formas de responder a la agresión. El programa DESEPAZ de la ciudad de Cali, ha utilizado el empleo de los jóvenes a través de microempresas, como estrategia para controlar la violencia juvenil.

Pobreza, desigualdad social y marginalidad.

En los EEUU las tasas de homicidio, para todas las razas, son 2,5 veces mayores en los niveles socioeconómicos bajos que en los altos. Los datos del Programa DESEPAZ de Cali, muestran igualmente, una tasa mas elevada de homicidios entre los niveles socioeconómicos bajos. Sin embargo en otros estudios, con datos a nivel nacional, no se ha podido encontrar una asociación entre los niveles de pobrezas y las tasas de homicidio. A pesar de la aparente contradicción, posiblemente basada en problemas metodológicos, no parece haber duda que la violencia interpersonal cotidiana, se presenta con mayor frecuencia en los grupos socioeconómicos más bajos. Los pobres son a la vez agresores y agredidos.

Para algunos más que la pobreza absoluta, lo que importa es la pobreza relativa, la cual lleva a una sensación de rechazo, frustración e incapacidad y produce una "angustia flotante libre" que facilita la agresión.

La asociación entre pobreza y violencia es de difícil interpretación dados los múltiples factores de carácter social y educativo que se asocian con la pobreza. Junto con los bajos ingresos los pobres sufren de privaciones de carácter múltiple, las cuales también pueden ser factores de violencia. Lo único claro parece ser que la erradicación de la pobreza y de las desigualdades deben ser parte integral de cualquier programa de lucha contra la violencia.

Prevención de la Violencia, una prioridad social

No parece existir duda de que la violencia, en todas sus manifestaciones, es un problema social que está causando gran malestar a todos los niveles de la sociedad en las Américas, sin embargo no existe claridad de cómo enfrentar el problema. Llama la atención que un problema de semejante magnitud no reciba una atención proporcionada. Es paradójico que un país como Colombia tenga programas bien estructurados para combatir el cólera y el SIDA, de los cuales informó haber tenido 1989 y 1341 casos respectivamente, mientras haga poco por disminuir los homicidios, de los cuales informaba, al mismo tiempo, 26778 casos. Puesto que según datos del Instituto de Medicina Legal de Colombia, el 80% de los homicidios son producidos por armas de fuego, podemos concluir que en Colombia, éstas armas son más peligrosas que los vehículos a motor, los cuales causaron únicamente, 6110 muertes según el trabajo mencionado anteriormente.

Cuando se habla de erradicar la violencia se piensa generalmente en los mecanismos represivos tradicionales. Un artículo reciente llamaba la atención sobre la evidente incongruencia de un senador de los Estados Unidos quien habría expresado que una vez finalizada la "guerra a las drogas" había que seguir con la "guerra a la violencia", como si se pudiera hacer guerra para erradicar la intolerancia. Parece que cuando los niveles de violencia traspasan un cierto nivel (que una gran parte de los países de las Américas ya sobrepasaron), las estrategias convencionales de prevención del crimen, tales como el aumento de la fuerzas policial, el encarcelamiento, etc., pierden eficacia.

Según el Gobierno de los Estados Unidos, se podrían economizar entre seis y siete dólares de los recursos invertidos en el control del crimen, por cada dólar invertidos en los programas de prevención que han sido validados hasta el momento. Y, a pesar de que se

habla de prevención a todos los niveles, el 94% de los fondos del gobierno federal de los EEUU se van para responder a la violencia, cuando esta ya ha ocurrido.

Frente a los niveles desbordados de violencia que observamos en las Américas, la estrategia preventiva es un imperativo, que hay que acometer de inmediato. Pero, para tener éxito, tenemos que lograr varios cambios:

En primer lugar, debemos cambiar la visión simplista del problema. Se trata de un fenómeno que abarca a todos los estamentos sociales y su solución, necesariamente, tiene que comprometer a los mismos. Los problemas complejos no tienen soluciones simples! Hay que desarrollar una estrategia multisectorial que incluya proyectos en diversos sectores como la justicia y la policía, el sector educativo, el económico y el de salud. Es necesario movilizar todos los estamentos tal como lo ha venido haciendo en Río de Janeiro, de manera exitosa, el Movimiento Viva Río, cuya experiencia la tenemos presente en este panel.

En segundo lugar, hay que abandonar la visión inmediatista que busca resultados a muy corto plazo y prepararnos para obtener resultados en el mediano y largo plazo. De hecho, ha tomado varios años para llegar a los niveles de violencia que observamos en varios países y debe tomar otros tantos para regresar a los niveles previos, suponiendo que emprendamos acciones eficaces de inmediato.

En tercer lugar, es necesario usar el método científico. Observar los programas que han dado resultado. Aprender de la experiencia, al tiempo que se va realizando, y dar prioridad a la prevención. Esto no quiere decir abandonar los mecanismos tradicionales de combatir la violencia a través del mejoramiento de la policía y de la justicia, los cuales son indispensables pero no suficientes, para resolver la situación.

Y, en cuarto lugar, es necesario desarrollar la voluntad política para resolver el problema. Para lograr esto es necesario no solo comprometer a los gobiernos, sino, y de manera especial, comprometer a la sociedad civil, en la búsqueda de las soluciones.

INDICADORES DE GESTION

- Los indicadores de gestión
- Indicadores de la gestión administrativa
- Indicadores sociales
- Indicadores de desarrollo económico
- Indicadores ambientales
- Indicadores del Desarrollo Humano (IDH)

Son puntos de referencia que permiten determinar cambios en las situaciones que son objeto de intervención de una organización. En otras palabras, los indicadores nos permiten reconocer los efectos del trabajo que se realiza.

Es importante evaluar la gestión observando el comportamiento de indicadores para tener la seguridad que de estamos haciendo lo correcto, lo debido. Muchas veces se trabaja bien, pero en asuntos o temas que no son importantes o necesarios; otras veces se trabaja sin alcanzar resultados positivos porque las soluciones aportadas son insuficientes.

Los indicadores de gestión también nos permiten saber si estamos haciendo un uso eficiente de los recursos que empleamos cuando logramos los mejores resultados sin desperdicios y al menor costo posible; es decir cuando optimizamos positivamente la relación de costo/beneficio.

La gestión debe evaluarse periódicamente, por lo menos una vez al año para generar bases de comparación. El análisis de los indicadores funciona únicamente sobre la base comparativa, que es lo que nos permite apreciar si los cambios son positivos (mejoras) o son regresivos (empeoramiento)

En todo la caso el diseño de indicadores para medir o evaluar la gestión municipal tiene como objetivo *primordial enfocar o centrar la acción del gobierno municipal en el bienestar de las personas.* Como parte de una tendencia actual en los procesos de gestión pública, se busca por un lado promover el uso eficiente de los recursos y el manejo transparente de los mismos, pero substancialmente enfocar el uso de éstos en la satisfacción de las necesidades mas aurgentes de las comunidades bajo la condición de que se pueda apreciar el efecto del trabajo municipal en el mejoramiento de las condiciones de bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Esta tendencia de medición y apreciación implica forzosamente la necesidad de contar con una visión de futuro en la cual se aprecie el mejoramiento humano y no solamente la existencia de obras físicas.

Para los efectos del trabajo municipal clasificamos los indicadores de gestión en categorías, así:

a) Indicadores de gestión administrativos, que nos permiten conocer situaciones en cuanto a la calidad, la eficiencia y los resultados del trabajo administrativo de la municipalidad.

b) Indicadores de gestión en relación al comportamiento social, económico y ambiental del Municipio, que permiten apreciar los cambios en la situación de las personas, los sistemas e infraestructuras en los sectores citados.

Anexo*: Hoja de análisis de factores e indicadores.*

CUADRO DE FACTORES E INDICADORES DE GESTION.

A continuación se presentan algunos de los indicadores que consideramos importantes, sin perjuicio de que las municipalidades establezcan otros que consideren pertinentes para medir su gestión.

CATEGORÍA 1. FACTORES E INDICADORES ADMINISTRATIVOS.

1. Eficiencia del manejo financiero

a) Total del presupuesto municipal
b) Total de empleados municipales
c) Relación Presupuesto total/empleados
d) Relación presupuesto total/habitantes

2. Eficiencia y retribución presupuestaria

a) Gastos de funcionamiento
b) Inversiones en obras y proyectos
c) Relación: *Presupuesto total/gastos de funcionamiento*
d) Relación: *presupuesto total/obras e inversiones.*
e) Relación: *Valor de las obras/población*

3. Eficiencia en la prestación de los servicios (Se pueden clasificar por cada tipo de servicio municipal)

a) Cantidad de usuarios o abonados en los servicios municipales
b) Cantidad de empleados de los servicios municipales
c) Relación: *Usuarios/empleados de servicios*
d) Relación: *Ingresos por servicios/Costo de los servicios*

4. Valoración de eficiencia en los servicios

a) Cantidad de solicitudes y quejas de abonados o usuarios.
b) Cantidad de solicitudes y quejas resueltas.
c) Indice de solución: *Solicitudes y quejas presentadas/solicitudes y quejas resueltas*

Además de los indicadores antes citados se pueden diseñar otros indicadores para medir cambios en el comportamiento administrativo y financiero particularmente.

CATEGORÍA 2. FACTORES E INDICADORES DE LA GESTIÓN SOCIAL

1. Demográficos

a) Población total del municipio
b) Población urbana
c) Población rural
d) Indice de urbanismo: *Población urbana/Población total*

e) Asentamientos humanos:
- ciudades,
- aldeas y
- caseríos

f) Población infantil
g) Población adolescente y juvenil
h) Población adulta
i) Población de tercera edad
j) Relaciones: Por grupos de edad
k) Indice de crecimiento poblacional

2. Vivienda

a) Cantidad de viviendas en condiciones de habitabilidad
b) Cantidad de personas que viven en viviendas habitables
c) Cantidad de viviendas con deficiencias de habitabilidad (Que no permiten comodidad, privacidad, seguridad, salubridad, etc.)
d) Cantidad de personas o familias que viven en viviendas deficientes
e) Relación de habitabilidad: *población total/total viviendas habitables*
f) Déficit habitacional primario (familias que necesitan vivienda)
g) Déficit habitacional total: Nuevas necesidades de viviendas + viviendas deficientes.
h) Indice de comodidad habitacional o de hacinamiento: *Población total/total viviendas*

3. Servicios urbanísticos

Agua potable

a) Viviendas o familias con servicio de agua domiciliario (tubo o pozo)
b) Viviendas o familias con servicio de agua en llave o pozo público
c) Indice de cobertura en agua potable*: Población con acceso a agua potable/Población total.*
d) Cobertura de calidad del agua potable. *Cantidad de personas con acceso a servicios de agua certificada como potable/cantidad total de habitantes*

Letrinas y alcantarillado

a) Cantidad de viviendas o familias con servicio de letrinas
b) Cantidad de viviendas o familias con servicio de alcantarillado
c) Indice de cobertura de letrinas y alcantarillado: *Población total/población con letrina o alcantarillado.*

4. Servicio de aseo y manejo de basura

a) Cantidad de familias o viviendas con acceso a servicio de recolección de basura
b) Poblados con servicio de manejo y disposición de basuras.
c) Indice de cobertura del servicio*: Población total/población con acceso al servicio*

Electricidad

a) Cantidad de viviendas con conexión eléctrica.
b) Cantidad de ciudades, aldeas y caseríos con servicio de electricidad

Telefonía

a) Cantidad de poblados o asentamientos humanos con servicio telefónico.
b) Cantidad de abonados con servicio individual de telefonía

Transporte público

a) Total de unidades de transporte interurbano en servicio en el municipio

b) Total de unidades de transporte urbano en servicio en el municipio
c) Total de unidades de transporte tipo taxi
d) Relación de servicio: *Población total/cantidad de unidades de servicio*

5. Salud y medicinas

a) Cantidad de hospitales públicos
b) Cantidad de centros de salud y clínicas públicas
c) Cantidad de médicos en centros de atención pública.
d) Cantidad de enfermeras (os)
e) Relación de atención pública: *Población total/cantidad de médicos en servicio público*
f) Cantidad de hospitales y clínicas privadas.
g) Relación suministro de medicinas: *Atenciones con suministro de medicinas/atenciones totales*
h) Incidencia de enfermedad ambientales
    Casos de enfermedades intestinales
    Casos de enfermedades respiratorias
    Casos de enfermedades de dengue y malaria
i) Incidencia de las enfermedades:
    Población total/casos de enfermedades intestinales
    Población total/casos de enfermedades respiratorias
    Población total/casos de dengue y malaria
j) Indices de desnutrición infantil

6. Educación

Nivel educativo de la población y analfabetismo

a) Población que cuenta con educación primaria
b) Población que cuenta con educación secundaria básica
c) Población que cuenta con educación técnica o vocacional
d) Población que cuenta educación universitaria
e) Indice de analfabetismo.

Demanda educacional

a) Población en edad educación primaria
b) Población edad de educación secundaria y técnica
c) Población en edad de educación superior

Recursos educacionales

f) Cantidad de escuelas primarias
g) Cantidad de escuelas secundarias y técnica
h) Cantidad de establecimientos de educación superior
i) Cantidad de maestros de educación primaria
j) Cantidad de maestros de educación secundaria y técnica

Cobertura, desempeño y calidad educacional

a) Población que debiendo recibir, que no recibe educación primaria (ausentismo primario)
b) Población que debiendo recibir, no recibe educación secundaria y técnica (ausentismo medio)
c) Población que debiendo recibir, no recibe educación superior (ausentismo superior)
d) Cantidad de alumnos reales por maestro en cada nivel educativo

e) Demanda educativa insatisfecha
   Escuelas primarias necesarias
   Colegios secundarios y técnicos necesarios
   Maestros primarios adicionales necesarios
   Maestros secundarios y técnicos adicionales necesarios

7. Seguridad ciudadana

a) Total de personas incorporadas en pandillas (maras)
b) Cantidad de pandillas o maras
c) Familias con individuos involucrados en drogas
d) Familias con individuos involucrados en acciones delictivas
e) Incidencia de crímenes por cada diez mil habitantes: *(población total/número de casos)*
   Asesinatos
   Robos y asaltos en personas y viviendas
   Secuestros
   Violencia familiar
   Robo de vehículos
f) Cantidad de policías
g) Relación*: Población total/cantidad de policías*

8. Pobreza e indigencia

a) Cantidad de familias en condiciones de pobreza extrema e indigencia
b) Total del presupuesto municipal destinado a aliviar la pobreza extrema y la indigencia
c) Indice de atención al indigente: *Recursos presupuestarios/población indigente*
d) Indice de pobreza del municipio

CATEGORÍA 3. FACTORES E INDICADORES DE LA GESTIÓN ECONÓMICA

1. Establecimientos y empresas medianas y grandes en la actividad económica (con mas de 10 puestos de trabajo)

a) Cantidad de empresas en la actividad agrícola y ganadera
b) Empleo generado en esta actividad
c) Cantidad de empresas en la actividad industrial
d) Empleo generado en esta actividad
e) Cantidad de empresas en la actividad de comercio y servicios
f) Empleo generado en esta actividad
g) Cantidad de empresas maquilas
h) Empleo generado en esta actividad
i) Total empleo en la mediana y gran empresa

2. Establecimientos y empresas pequeños y artesanales en la actividad económica (con menos de 10 puestos de trabajo)

a) Cantidad de empresas en la actividad agrícola y ganadera
b) Empleo generado en esta actividad
c) Cantidad de empresas en la actividad industrial
d) Empleo generado en esta actividad
e) Cantidad de empresas en la actividad de comercio y servicios
f) Empleo generado en esta actividad

3. Producción agrícola básica

a) Areas cultivadas y producción de maíz en quintales
b) Areas cultivadas y producción de frijoles en quintales
c) Areas cultivadas y producción de arroz en quintales
d) Areas cultivadas y producción de café en quintales
e) Areas cultivadas t producción de frutales libras
f) Areas cultivadas y producción de hortalizas y verduras en libras
g) Otra producción básica

4. Ganadería

a) Hato ganadero total
b) Producción de leche en litros
c) Producción de lácteos en libras
d) Producción de carne en pie en libras
e) Producción de carne procesada en libras
f) Areas destinadas a la actividad ganadera

5. Valor de la producción (Producto Interno Bruto)

a) Valor de la producción agrícola y ganadera
b) Valor de la producción industrial
c) Valor de la actividad comercial y de servicios

6. Valor de las exportaciones

a) Valor de exportación de productos agrícolas y ganaderos
b) Valor de exportación de productos industriales
c) Valor de productos maquilados

7. Infraestructura económica

a) Kilómetros de carreteras y caminos
b) Consumo total de electricidad en la actividad económica

8. Otros recursos del desarrollo económico

a) Establecimientos bancarios en el municipio.
b) Agencias u oficinas de extensionismo del gobierno Central
c) Organismos de cooperación trabajando en el campo económico

CATEGORÍA 4. FACTORES E INDICADORES DE LA GESTIÓN AMBIENTAL

1. Manejo de cuencas hidrográficas

a) Cantidad de planes de manejo de cuenca hidrográficas
b) Area de cuencas bajo planes de manejo
c) Relación: Cuencas bajo manejo/total de cuencas del municipio

2. Protección del bosque

a) Cantidad de áreas forestal existente
b) Cantidad de áreas reforestadas por año
c) Area de bosques bajo protección contra deforestación y fuego

d) Cantidad de áreas de bosque perdida por incendios forestales
e) Relación de ganancia forestal: *Areas reforestadas (menos) áreas perdidas de bosque*

3. Protección de la bio-diversidad

a) Areas declaradas bajo protección de la bio-diversidad
b) Areas de parques urbanos y naturales

4. Control de la contaminación

a) Cantidad de viviendas que manejo de aguas residuales
b) Cantidad de viviendas con servicio de manejo de basuras
c) Cantidad de viviendas o familias que reciben agua certificada como potable
d) Cantidad de poblados que cuentan con un sitio para disposición final de basuras
e) Cantidad de negocios bajo control ambiental de contaminantes
f) Cantidad de negocios que cuentan con estudios de impacto ambiental

Municipalidad de:_______________________________________

HOJA DE ANALISIS DE FACTORES E INDICADORES DE GESTION *(según categorías)*

No.	Factor o indicador que se analiza	Comportamiento inicial (año___)	Comportamiento actual (año___)	Cambios experimentados	Análisis de los cambios (mejorías o regresiones)

EL PARADIGMA DEL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE

El desarrollo humano sostenible como concepto y como práctica es en última instancia, el resultado de un esfuerzo permanente de la sociedad contemporánea por superar las condiciones de pobreza, de inseguridad, de discriminación y de dependencia, que impiden la realización de una vida digna a un número cada vez mayor de seres humanos.

Durante el siglo XX ese esfuerzo se ha llevado a cabo por múltiples caminos y ha nutrido diversas ideologías y políticas. En las últimas décadas se ha puesto a la economía como elemento central del desarrollo. En ella se ha creído, radica la clave de prosperidad, el bienestar del mayor número e incluso, del advenimiento de sociedades más libres y democráticas. Sin embargo, diversas experiencias han demostrado que la producción de riquezas en una país o región no siempre se traducen en beneficios sociales para todos sus habitantes; que persisten y se agudizan un sinnúmero de conflictos sociales y que las brechas económicas y sociales entre las naciones y en el interior de muchas de ellas se han profundizado. El fin de la guerra fría permitió crear condiciones propicias, libre la humanidad de la polarización extrema a que dio lugar la división del mundo en dos grandes bandos, para abordar temas como este con más objetividad y profundidad.

A partir de 1990, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) aporta al estudio de los problemas contemporáneos un instrumento de análisis y medición de gran valor, el paradigma del Desarrollo Humano Sostenible DHS. Este parte de que la ponderación del avance de que una sociedad no puede limitarse al éxito de un modelo económico, sino que se debe hacer énfasis en la capacidad de una sociedad de incrementar las oportunidades de las personas.

El paradigma de DHS, contribuye a tener una visión de un país y poner en el centro de atención del Estado y la sociedad civil la necesidad de mejorar permanentemente el nivel y la calidad de vida de todos sus habitantes.

Por esto, desde su primer informe, el PNUD ha puesto en relieve la concepción del desarrollo humano como un proceso de incremento de las oportunidades de educación, atención médica, ingreso y empleo y de las posibilidades de todos los individuos de hacer valer y ampliar su capacidad de elegir entre varias alternativas. Como muy bien ha explicado Mahbub ul Haq, la esencia de la filosofía del desarrollo humano sostenible "consiste, precisamente, en enfocarlo desde los objetivos últimos del desarrollo mismo, vale decir, desde el cumplimiento de las aspiraciones de la gente, desde el progreso que buscan, desde lo que necesitan y quieren hacer" (Haq, M., 1995:3).

Con ese fin, las personas deben insertarse como gestores y beneficiarios de su propio desarrollo, pues se trata de incrementar sus capacidades y opciones, "a través de la formación de capital social, como medio para lograr la equidad y lograr la satisfacción de las necesidades de las actuales generaciones sin comprometer las futuras" (PNUD, 1995:7).

Los pilares del Desarrollo Humano Sostenible

Los principios constituyentes del DHS son los siguientes:

- **Equidad:** significa la igualdad de oportunidades para todos en la sociedad. Cuanto más igualitario sea la distribución de los bienes producidos, tanto más probable será que haya mejoramiento de la calidad de vida de la gente y por ende de sus niveles de desarrollo.
- **Sostenibilidad:** es, en último término, la responsabilidad con las generaciones venideras. En efecto, el acceso de la generación actual a más oportunidades debe

hacerse de forma que no comprometa el bienestar de las futuras. Por lo demás, "si no fuera factible ampliar el espectro de las oportunidades por lo menos habría que intentar no reducirlo" (Haq, M., 1995:11).

Vale la pena señalar que en el desarrollo humano el criterio de sostenibilidad no se limita a los recursos medioambientales, sino que también incluye los aspectos sociales y culturales. Por ejemplo, la globalización económica no debe forzar y menos romper abruptamente las formas tradicionales de relación social y expresión cultural que conforman la base de los lazos de pertenencia, cohesión local, nacional, etc.

- **Productividad:** un aumento constante de la productividad es esencial para el desarrollo humano, siempre que no se reduzca solo a las necesidades del crecimiento económico y, por el contrario, se convierta en base e indicador del progreso de todos los miembros de una sociedad.
- **Poder de participación:** significa la inserción activa, directa y creciente de los ciudadanos en la solución de los problemas económicos, sociales, culturales y políticos que afectan sus vidas. En su potenciación con el fin de que impulsen el desarrollo y tomen, cada vez más, en sus manos la dirección de sus destinos.
- **Seguridad Humana:** se refiere a las condiciones materiales, sociales y culturales que deben permitir la satisfacción permanente y creciente de las necesidades de los hombres y las mujeres de este fin de milenio y la eliminación de todos los grandes obstáculos que, como la pobreza, el hambre, la enfermedad, la guerra, la represión e inseguridad ciudadana, les impiden el pleno disfrute de los bienes que ha recibido de las pasadas generaciones.

Por hacer realidad en Honduras esos principios es preciso lograr una acción consensual, integral y decidida de todos los ciudadanos. Consensual, puesto que el desarrollo no puede ser obra de un solo sector social, por mas determinante que sea puede prescindir de ninguno de los principios señalados; decidida, porque es indispensable una constante, resuelta y coherente voluntad colectiva. Por ello la articulación de una estrategia de desarrollo humano necesita, por un lado, de una muy bien definida voluntad del estado para impulsarlo y, por el otro, de un participación activa de la sociedad civil.

En términos prácticos, definir una estrategia de desarrollo humano exige cumplir una serie de pasos: la elaboración de un diagnostico; la definición de metas y plazos, la obtención y asignación de recursos financieros, el diseño de políticas e instrumentos de acción y la movilización de los actores sociales capaces de llevarla adelante. El informe de Desarrollo Humano aspira a ser un aporte en la definición de esa estrategia.

Como se construye el Índice de Desarrollo Humano

El índice de Desarrollo Humano (IDH) constituye una medida "mínima' Esto significa que, dado el carácter multidimensional del concepto de desarrollo humano, para transformarlo en una forma operativa es preciso dejar fuera de ella diversos aspectos difíciles de medir, lo cual no quiere decir que no tengan relevancia. Toda construcción estadística es una simplificación de la realidad, necesaria, sin embargo, para dar cuenta de aspectos esenciales de esa realidad. Por ello debe quedar claro que el IDH no-colina toda la amplitud del concepto de desarrollo humano. El objetivo de un instrumento como el IDH, es justamente, dar una visión general del fenómeno, mostrar las tendencias fuertes y destacar las inconsistencias y los contrastes, dar, en fin, pistas y criterios parar actuar. Por eso, a fin reconociendo que la diversidad de capacidades y oportunidades humanas, el PNUD cree que tres aspectos esenciales resumen la variedad de elementos básicos del desarrollo humano: - Salud - Educación – Ingresos. Estas tres dimensiones forman la estructura básica sobre la cual se calcula el IDH. Cada una representada por una serie de variables o indicadores, tal como se aprecia en el cuadro siguiente. Al mismo tiempo, es necesario indicar que aunque para su análisis se les separe, en realidad forman en el IDH una unidad inseparable, lo cual permite obtener una imagen nueva y potenciada de las

capacidades humanas. Los paradigmas de desarrollo humano sostenible requiere de conceptos y métodos conforme con su filosofía y sus objetivos. De ese modo, por ejemplo, cuando lo que importa es el simple crecimiento económico, un indicador básico lo constituye el Producto interno Bruto (PIB), pero si lo fundamental pasa a ser el "crecimiento" en todos los planos de la vida del ser humano, el indicador es otro: el IDH. Las características metodológicas del IDH' y los supuestos técnicos que lo nutren han permitido, con certeza y claridad, analizar y clasificar cada año a cerca de 175 países con rasgos y grados de desarrollo muy disímiles. Al mismo tiempo, también posibilitan una aplicación concreta al estudio de un país, tal y como se hace en este Informe. Centrar en la gente el foco de una nueva agenda hacia el desarrollo constituye un punto de partida esencial para enfrentar con éxito los desafíos de las próximas décadas. Implica asumir que una sociedad será exitosa en tanto logre traducir su riqueza en beneficios equitativamente repartidos entre las personas. La certera planificación de dicha agenda requeriría implementar también herramientas que, como el IDH, tengan a la gente como unidad de análisis básica. De allí la importancia de validar y hacer operacional el enfoque del desarrollo humano por la vía de su medición.

Esquema de cálculo de IDH				
Metodología	**Salud**	**Educación**	**Ingresos**	
Metodología Mundial 1997	Esperanza de vida al nacer	Alfabetismo de adultos Tasa de matriculación combinada	PIB per per, en PPA	(Logro* en salud + Logro en Educación +Logro en Ingresos) /3
Metodología ad-hoc para Honduras* 1998 *Departamental y Municipal	Desnutrición infantil	Alfabetismo de adultos Años de escolaridad	Estimación del promedio de ingresos per per, en base a la escolaridad de los jefes de hogar	*Distancia respecto a metas normativas (ver anexo Metodológico)
Fuente: Elaboración propia en base a PNUD, INDH, 1998				

Notas

1. Los valores del IDH se presentan en un rango que va desde 0 a 1. Para mostrar mejor las diferencias, las cifras se entregan con tres decimales. Internacionalmente se parte de que un valor igual o superior a 0.800 representa un desarrollo humano alto; entre 0.799 y 0.500, medio; igual o inferior a 0.499, bajo. Es preciso tener en cuenta que los valores del IDH nos señalan a que distancia se encuentra cada país, departamento o municipio de lograr las metas más altas del desarrollo humano. En efecto, cada valor observado se contrasta con valores mínimos máximos "normativos", es decir, fijados externamente, como metas a conseguir y con base en los logros que y en cada variable, se estima consiguieron los países más desarrollados en los próximos 30 años. Es, por lo tanto una herramienta "positiva" por cuanto, al centrarse en las potencialidades de las personas muestra al mismo tiempo la importancia de lo que se ha logrado hasta el momento, las metas que quedan por delante y el potencial humano con que se cuenta para conseguirlas.

Municipios Con Desarrollo Humano Bajo (< 0.500) por Departamento

Departamento	Número Munic.	Munic. DH Bajo	% Munic. DH BAJO	Pob. Deptal	Pob. Munic. DH-Bajo	% Poblración	IDH deptal
13-Lempira	27	24	88.9	223,404	209,918	94.0	0.368
10-Intibuca	16	12	75.0	158,082	135,121	85.5	0.416
04-Copan	23	20	87.0	276,770	226,836	82.0	0.430
16-Santa Bárbara	27	24	88.9	346,135	308,765	89.2	0.432
12-La Paz	19	13	68.4	136,565	88,185	64.6	0.465
14-Ocotepeque	16	11	68.8	93,694	53,161	56.7	0.482
07-El Paraíso	19	7	36.8	321,179	105,492	32.8	0.520
15-Olancho	22	9	40.9	371,290	89,029	24.0	0.539
06-Choluteca	16	4	25.0	367,852	69,070	18.8	0.548
03-Comayagüa	21	3	14.3	313,850	37,394	11.9	0.556
17-Valle	9	2	22.2	139,742	25,280	18.1	0.564
18-Yoro	11	4	36.4	422,474	77,997	18.5	0.573
02-Colón	10			192,907			0.598
01-Atlántida	8	1	12.5	303,684	25,056	8.3	0.635
09-Gracias a Dios	2			46,762			0.637
05-Cortés	12			834,776		0.0	0.658
08-Francisco Morazán	28	8	28.6	1,020,399	71,833	7.0	0.705
11-Islas de la Bahía	4			28,387			0.787
Tolates	**290**	**142**	**49.0**	**5,598,399**	**1,523,137**	**27.2**	**0.575**

Fuente: Elaboración propia en base a M.S.P. Censo de Talla, 1996, M.E.P, Censo Escolar, 1996, D.G.E.C. Encuesta permanente de Hogares, 1997, Censo de Población y Vivienda 1988), Censo Nacional Agropecuario, B.C.H. 1995, 1996, 1997.

Integración y Transición De Una Sociedad

Este capitulo busca dar cuenta de una época de cambio como la que vive el país. Para ello se hace un repaso de los antecedentes históricos y se analiza el legado de las principales tendencias económico-sociales y políticos que han trazado el camino de desarrollo seguido por Honduras y concurren en la actual etapa de transición. Se hace luego un análisis de los aspectos políticos, económicos y sociales de esa transición y de las perspectivas de su desenvolvimiento en el futuro. Entre esos aspectos, se destaca el que ha tendido a disminuir el peso que llegó en la vida nacional el autoritarismo y la inestabilidad política. La transición a la democracia, iniciada en la década de los ochentas, ha estado acompañada, especialmente a partir de 1992, por un proceso de reforma y modernización del Estado. En el ámbito económico, la modernización del sector exportador transformó una economía de enclave y de carácter cerrado a una diversificada y abierta al mercado internacional. En el ámbito social, un importante proceso de urbanización acompaña a cambios en la estructura social y en la organización familiar. Todos estos son cambios de gran profundidad y significado. El estudio de estas transiciones permite ver no solo lo alcanzado, sino todo lo que hay en ellos de inacabado, así como los retos que plantea su ulterior desarrollo:

a. La democratización no ha logrado superar la debilidad del Estado de derecho; la reforma institucional del estado no es aún completa y subsisten importantes brechas entre la clase política y la ciudadanía.

b. La modernización económica no ha logrado erradicar la fragmentación de los mercados regionales, o la baja productividad y tampoco genera suficientes oportunidades de empleo para la población.

c. Las transformaciones sociales no han logrado superar la inequidad social ni reducir ostensiblemente la pobreza, ni disminuir de manera significativa la desarticulación entre las regiones.

Conciliando la economía y el desarrollo humano

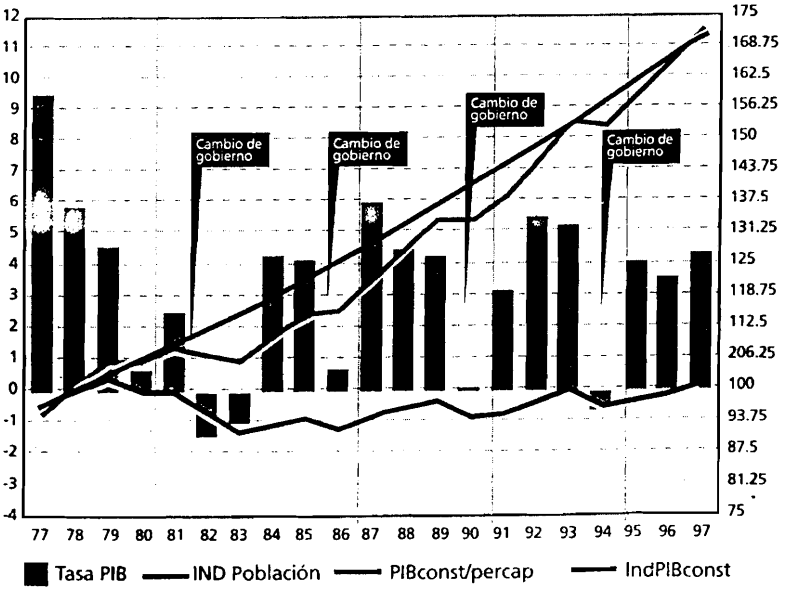
En cuanto a la economía, en el informe se hace énfasis en el vinculo entre crecimiento económico y desarrollo humano. El análisis hace aflorar, en primer lugar, los factores estructurales que definen el carácter de la economía: polarización, segmentación, inversión y gasto público, problemática fiscal, capacidad institucional y su impacto económico etc. Luego se estudian los cambios que expresan nuevas tendencias en la estructura de la economía sobre todo en la oferta de bienes y servicios, balanza comercial, consumo y deuda externa. También se realiza una caracterización del patrón de desarrollo seguido en Honduras en los últimos 20 años y se hace un balance de sus avances, rezagos y fallas en cuanto a desarrollo humano.

El cambio de tendencia económica, el cual ha sido determinado por una inserción en el comercio internacional más abierta y diversificada, la fragilidad de las brechas fiscal y externa las disfunciones del sistema financiero que impiden convertir el ahorro en inversión productiva y la inequidad creciente de la distribución del ingreso y consumo, han modificado las relaciones de la economía nacional con el agro, pero no ha reducido la importancia de este, ya que se ha mantenido la relación positiva que tiene ese sector con el crecimiento de la economía (elasticidad del crecimiento), el peso de la PEA agrícola (41.8%) y los eslabonamientos con otros sectores y actividades como la agroindustria, la industrial los recursos naturales, el turismo y el sector fiscal.

Por otra parte, se llega a la conclusión de que la actividad del sector agrícola puede ser la base de un crecimiento sostenible, es decir que no deteriore los ya frágiles equilibrios macroeconómicos y el uso de los recursos naturales. Asimismo, se pone en evidencia la ineficiencia de las políticas macro de corto plazo para promover el crecimiento con estabilidad y reducción de las brechas sociales. El desafío fundamental que brota claramente de las cifras analizadas es el de revertir, en forma urgente, lo que ha sido la tendencia permanente durante los últimos 20 años: el crecimiento agregado per capita ha sido nulo (ver gráfico 0.2).

GRAFICO 0.2

Tasa de crecimiento real, nivel del producto constante y por habitante
(base 100=1978)



Fuente: Elaboración propia en base a Banco Central de Honduras, Boletín Estadístico 1980-1997.

BEST AVAILABLE COPY

Cualquier acción de modernización administrativa debe justificarse por su impacto positivo en el desarrollo económico y social del país. Esto exige disponer de un paradigma claro y operable de correlaciones entre Administración Pública y Desarrollo. En otras palabras, se trata de saber qué tipo de Administración requiere el Desarrollo de nuestro tiempo, en qué punto se encuentra Administración Pública y qué reformas es posible emprender habida cuenta en un particular contexto político, económico y social.

Es la acción de una Administración Pública capaz la que pude ayudar a fortalecer los mercados y evitar la fragmentación social, además de mejorar la eficiencia y la equidad. En este contexto, lo prioritario es el fortalecimiento institucional de las Administraciones Públicas, es decir, el sometimiento efectivo de las mismas a un marco institucional o jurídico que incentive la intervención correcta y desincentive la incorrecta.

"El objeto de las políticas de modernización administrativa debiera ser el de promover un grado de intervención administrativa que se ajuste al nivel de las capacidades institucionales y gerenciales de cada Administración y toda buena sociedad y todo buen gobierno deberían esforzarse en el desarrollo permanente de esas capacidades".

La constitución de una verdadera política de modernización administrativa para el desarrollo es mucho más que una política de recorte o reingeniería. Es, ante todo, una política de transformaciones institucionales que implican necesariamente, para su sostenibilidad, mejoras congruentes del sistema político. Solo en este contexto de fortalecimiento institucional cobra sentido el esfuerzo gerencial de mejora de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones administrativas y de su capital social. Por eso es tan difícil la verdadera modernización de un Estado. Por eso es tan indispensable también para cualquier estrategia de desarrollo humano.

Fuente: UNDP, 1995b, Banco Mundial, 1997, Stiglitz, 1998, Przeworski, 1994.

La diversidad del espacio rural y de su gente

A pesar de un crecimiento económico insuficiente, el nivel de desarrollo humano ha venido mejorando desde los años sesentas. Sin embargo, persisten grandes inequidades sociales y geográficas que debilitan la integración de la sociedad y entorpecen su desarrollo. Del total de la población nacional, un 60% vive en el campo y el 41.8% de la población económicamente activa lleva a cabo faenas agropecuarias y forestales. El desarrollo humano presenta aquí un notable rezago en relación con las áreas urbanas. La geografía humana del agro hondureño, su diversidad y sus vínculos con lo urbano, constituye el objetivo de este capitulo. Con este fin, se han definido y estudiado 21 regiones, las cuales, a su vez, han sido agrupadas en siete macrorregiones.

- Un marco macroeconómico favorable.
- Impacto social vinculantes.
- Aumento de la integración social.
- Una gestión sostenible del espacio y los recursos naturales.

En concordancia con estos rasgos de la modernización incluyente del agro, se deben reformar la gestión y la orientación de las políticas sociales. El papel de las políticas sociales y de la modernización incluyente del agro van de la mano con la necesidad de readecuar el gasto social y volverlo mas consecuente con la estrategia de desarrollo. La

necesidad de otorgar una mayor prioridad al gasto social resulta de la observación según la cual el crecimiento del IDH en Honduras esta acusando un estancamiento relativo a partir de la primera mitad de los años ochentas, lo que plantea la tarea de mejorar la eficiencia del gasto social y elevar su nivel en relación al PIB para compensar el crecimiento poblacional y recuperar paulatinamente el rezago.

Visiones Hondureñas Sobre el País que Somos y el País que Queremos Ser

Este capitulo recoge un estudio de las principales percepciones existentes en el país sobre desarrollo humano. Se ha realizado con base en encuestas y entrevistas a 220 lideres de organizaciones políticas, empresariales, sindicales, campesinas, culturales, religiosas, profesionales etc. El estudio indica que hay una valoración positiva, bastante extendida, acerca de la transición democrática, sin embargo, plantea también una aguda critica del sistema político (reflexión autocrática) y una sagaz definición de los retos cardinales que es necesario afrontar para impulsar con fuerza y eficacia el desarrollo humano. Los lideres consultados manifestaron sustanciales convergencias en tres temas fundamentales:

- La identificación de los grandes problemas: la pobreza, la debilidad institucional del Estado, el autismo de la clase política y la débil integración económica, social y cultural del país.

- La identificación de las prioridades de desarrollo: mayor inversión en las personas (educación, salud), fortalecimiento institucional, la apertura inteligente a los mercados internacionales, y el fomento de una más amplia participación de todos los sectores sociales en la gestión de los asuntos públicos.

- La importancia de una concertación democrática para encarar los retos y prioridades del desarrollo.

Este capitulo también señala los desacuerdos y silencios de la sociedad hondureña. En cuanto a los primeros: las privatizaciones, las funciones del Estado en la promoción del desarrollo, el cómo combatir la corrupción. En cuanto a los segundos: depredación ambiental, desigualdad de género, la escasa capacidad de la economía nacional para generar oportunidades empresariales y sociales, el significado real de las relaciones internacionales.

En general, se hace ostensible una paradoja: existe claridad y consenso sobre las prioridades para avanzar y sobre los obstáculos que lo impiden, pero, al mismo tiempo, hay divergencias acerca de cómo remover esos obstáculos y cómo trabajar para solucionar las prioridades de desarrollo del país.

Una importante conclusión de este estudio es que una de las más destacadas potencialidades de la sociedad hondureña es su capacidad para comprender el país que tiene c imaginar el que quiere. A pesar de las diferencias políticas, ideológicas y sociales se da un amplio consenso sobre los más notorios problemas y desafíos.

Los resultados del Informe en su conjunto señalan que Honduras puede avanzar en sus niveles de desarrollo humano, que su economía puede crecer competitivamente y que se pueden disminuir las brechas sociales existentes, especialmente respecto de los grupos más excluidos y pobres. Junto con la brecha del ingreso, es necesario disminuir la desigualdad de oportunidades para las mujeres y la polarización espacial, especialmente las distancias entre lo urbano y lo rural. Reducir las brechas, contrarrestar las exclusiones y juntar lo que esta desintegrado, supone antes que nada voluntad política alta eficiencia y eficacia en la ejecución de políticas sociales y

económicas, una modernización institucional pertinente y amplios consensos nacionales; es decir, un espacio público progresivamente abierto a la participación.

El panorama de lectura del Informe, que deja una visión inacabada del estado del desarrollo humano en el país, sugiere la necesidad de profundos procesos de reflexión y de participación acción de parte de la sociedad hondureña para revertir una distribución sesgada de acceso a oportunidades económicas y sociales, consolidada históricamente por desequilibrios e inequidades de tipo espacial, político, económico y socioculturales.

Lograr que la mayoría de los ciudadanos accedan a una mejor calidad de vida significará elevar sustantiva y sostenidamente el nivel de desarrollo humano del país. Para lograr esta meta es necesaria la fuerza sinérgica de la integración, en todos los ámbitos inherentes a una nación, cuya base está en la igualdad de oportunidades para todas y todos los ciudadanos de Honduras.

FACTORES DE EXITO DE LA GESTION

- **Revalorizando la gestión municipal (caso)**

BEST VALUE: LA MODERNIZACIÓN DEL GOBIERNO LOCAL

Una de las principales iniciativas estratégicas del Gobierno Blair en el Reino Unido es la mejora de la calidad en la Administración Municipal. Con este fin viene impulsando desde finales de 1997 el programa "Best Value", que persigue la consecución de los máximos niveles de calidad en los servicios locales, al mínimo costo posible. La definición de estos niveles de calidad, ha de tener en cuenta las necesidades y expectativas concretas de los ciudadanos de cada municipio.

La evaluación de los estándares de calidad de los servicios municipales realizada por el Ayuntamiento de Bradfor, pone de manifiesto la importancia de lograr un equilibrio entre la activa participación de los empleados que prestan el servicio y la aplicación de métodos y técnicas que aseguren la máxima objetividad. Solamente a través de esta participación de los empleados, se conseguirá su compromiso con los resultados de la evaluación y con las medidas para mejorar el rendimiento municipal.

Se debe fomentar la pluralidad de prestadores de servicios municipales. Los ayuntamientos han de dar las mismas oportunidades, a las unidades municipales y a empresas privadas para que demuestren su capacidad de mejora de la calidad de los servicios.

En 1998, se ha iniciado la evaluación de los proyectos pilotos del programa "Best Value", en los que están participando 40 ayuntamientos del Reino Unido. Los primeros resueltos muestran la necesidad de que los estándares de calidad sean suficientemente concretos e incluyan un plazo preciso para su consecución. Así mismo, junto a las auditorias externas, los ayuntamientos han de concentrar sus esfuerzos en su propio proceso de aprendizaje interno para medir la calidad de su gestión.

En 1998, algunos ayuntamientos ingleses, como Manchester y Braintree, han iniciado la elaboración de sus Planes de Rendimiento Municipal. En esta fase piloto, el plan de Manchester se centra en tres servicios municipales y presta especial atención a la satisfacción de las demandas ciudadanas, identificadas en una serie de estudios de percepción. Por su parte, el Ayuntamiento Braintree integra los planes de cada uno de los servicios municipales en un plan sintético par el conjunto de sus actividades.

El programa Británico "Best Value", ofrece las siguientes pautas de gran interés para impulsar la modernización de la administración municipal en el Bilbao Metropolitano.

1. La gestión con datos como elemento fundamental para la mejora continua del rendimiento municipal.

2. La necesidad, de integrar los estándares de calidad de los servicios en el marco de una visión estratégica de futuro compartida por los diferentes actores del municipio.

3. Las ventajas derivadas de someter la prestación de determinados servicios municipales a la competencia entre las propias áreas del ayuntamiento y otras empresas y organizaciones sin ánimo de lucro.

4. La utilidad de impulsar proyectos de benchmarking, entre los diferentes ayuntamientos de características similares, e incluso con otras organizaciones públicas y privadas, a fin de identificar e implementar las mejores prácticas disponibles.

a consecución de elevados niveles de seguridad constituye un requisito fundamental para el éxito del proceso de revitalización del Bilbao Metropolitano. Así, por ejemplo, el aprovechamiento del capital humano, la capacidad de atraer nuevas inversiones, el desarrollo turístico y comercial, la cohesión social o el avance de las operaciones de regeneración urbana y ambiental dependen estrechamente de la seguridad ciudadana.

Las iniciativas locales para aumentar la seguridad ciudadana en los Estados Unidos han sido reforzadas mediante el programa federal "Servicios de Policía Orientados a la Comunidad" (COPS), que ha financiado la contratación de 100.000 policías para patrullar las ciudades norteamericanas y ha fomentado la colaboración entre la policía y los ciudadanos.

El partenariado público- público

Paralelamente al desarrollo de la colaboración público-privada, resulta necesario fortalecer mecanismos de partenariado entre las diferentes instituciones con competencias en el Bilbao Metropolitano. En esta labor, ha de aprovecharse la experiencia de Bilbao Ría 2000 y otras organizaciones integradas por diferentes administraciones públicas, con el fin de proporcionar una solución eficaz y coordinada a importantes retos de la metrópoli bilbaína.

Uno de los principales obstáculos para el partenariado público- público es la desconfianza entre diferentes niveles administrativos y la diversidad de culturas organizativas. A fin de superar estos obstáculos, sería conveniente impulsar un programa que facilite la movilidad laboral y el intercambio de empleados públicos entre diferentes administraciones.

Un partenariado público-público, basado en un elevado grado de confianza, solucionaría las insuficiencias del actual modelo de colaboración interadministrativa. Este modelo se fundamenta en sofisticados contratos y normativas orientadas a evitar que una parte se beneficie de los mecanismos de cooperación, en detrimento de otras.

La racionalización de estructuras en la Administración Autonómica

La utilización creciente de la ofimática en las Administraciones Públicas y la excesiva diferenciación entre los puestos administrativos plantean la necesidad de impulsar definitivamente su racionalización. Con este fin, y en el marco del Plan General de Recursos Humanos, el Gobierno Vasco ha emprendido un proyecto de simplificación de sus puestos de trabajo de administrativos y auxiliares administrativos, que reciben más de 80 denominaciones diferentes.

La racionalización de puestos administrativos comenzó con su descripción, basándose en las funciones que deben realizar, sin entrar a considerar las tareas o procedimientos en que se concreta el desarrollo de estas funciones.

La calidad en la gestión municipal

Durante la década de los 90, la mejora de la calidad del servicio viene siendo un elemento fundamental de las iniciativas de modernización de la gestión municipal a escala mundial. Con este fin, un creciente número de ayuntamientos viene promoviendo la elaboración de planes o proyectos piloto de calidad, independientemente de su dimensión, características o liderazgo político.

De acuerdo con los principios de la "Nueva Gestión Pública", los métodos y técnicas de calidad se han difundido rápidamente en el gobierno local de los países anglosajones de la OCDE. Por ejemplo, según un estudio de la Universidad de Florida realizado en todos los ayuntamientos de ciudades de EE.UU. con una población superior a 25.000 habitantes, ya en 1993 un 33 % de ellos había impulsado proyectos de TQM o gestión de la calidad total.

Un somero análisis de las iniciativas recientes de mejora de la calidad en los ayuntamientos de España muestra la pluralidad de enfoques utilizados: cartas de servicios (Barcelona), aseguramiento de la calidad (Logroño), gestión de la calidad total (Vitoria-Gasteiz), *sugerencias y reclamaciones ciudadanas* (Alcobendas) o reingeniería de procesos (Mungia).

La definición de la calidad en el gobierno local ha de asumir la perspectiva del ciudadano-cliente, superando aquellos enfoques centrados exclusivamente en la visión del prestador del servicio. Sin embargo, en aquellos ayuntamientos con escasa experiencia en el ámbito de la calidad de los servicios resulta más operativo fundamentar las primeras iniciativas de mejora de la calidad en la visión del prestador del servicio.

Las iniciativas municipales de mejora de la calidad han de potenciar simultáneamente la doble dimensión del ciudadano como cliente y propietario de los ayuntamientos. Con este fin, la orientación empresarial de la calidad ha de ir acompañada de mecanismos que fomenten la participación ciudadana en la gestión municipal. Esta participación sólo será eficaz si va precedida de acciones de educación e información de los ciudadanos.

La gestión de la calidad en el gobierno local implica un profundo cambio en la cultura organizativa, que incluye la mejora de la comunicación interna, el aprendizaje conjunto de los funcionarios municipales, el liderazgo de la dirección política y ejecutiva, así como el diseño e implantación de un sistema de incentivos que fomente la evaluación de la calidad.

BIBLIOGRAFIA

Díaz Arrivillaga, Efrain, Mejía Gonzáles, Nelson, "Los procesos de Participación Ciudadana para el Desarrollo Local", Convenio UNITEC-USAID- Tegucigalpa, Febrero 2000.

Gobierno de Honduras, "Componentes de la Estrategia", en: Estrategia para la Reducción de la Pobreza, Tegucigalpa Abril 2001.

Guerrero Rodrigo, "Prevención de la Violencia a través del Control de sus Factores de Riesgo", documento preparado para la reunión "La Ciudad Latinoamericana y del Caribe en el Nuevo Siglo. Intercambio de Experiencias de Gestión Urbana" Barcelona, España 13-15 de Marzo 1997.

ICMA/USAID, "Administración General Municipal" en: Modelo de Organización Municipal aplicable en Municipios de Honduras", Tegucigalpa 1993.

UNITEC, "Indicadores de Gestión", Romeo Uclés (recopilador), Tegucigalpa, Agosto 2002.

PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano en Honduras 1998.

http://www.monografías.com/trabajos6/nefe/nefe.shtml
http://www.monografías.com/trabajos6/locali/localiz.shtml
http://www.fiordaliza.8m.com/tiempo1.htm